الجزء الأول

القائد الفعال

إعداد :
د. محمد أكرم العدلوني

قرطبة للإنتاج الفني

١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م

قرطبة للإنتاج الفني

المملكة العربية السعودية - الرياض ١١٤٥٦ - ص.ب : ٢٤٧٩٢
الملز - شارع صلاح الدين - هاتف: ٤٧٩١٣٢٣ - فاكس : ٤٧٣٠٠٥٥

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين

﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾﴾

(الزخرف ٣٢)

«كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته».

(حديث شريف)

«أيها النّاس: قد وليت أمركم ولست بخيركم، وإن أقواكم عندي الضعيف، حتى آخذ بحقّه، وإن أضعفكم عندي القوي، حتى آخذ منه الحقّ...».

(من خطبة لأبي بكر الصدّيق)

Management is doing things right, leadership is doing the right things. (By: S. Covey).

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد للّه رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين

المقـــــدمــــــة:

بين يديك برنامجاً تدريبياً حول القائد الفعّال حسب ما جادت به أذهان المنظّرين في القرن العشرين، وحاولنا من خلال هذا البرنامج أن نعطيك تسلسلاً حول أهمّ المفاهيم المتعلّقة بهذا الموضوع الهامّ، وابتدأنا بالمبادىء والأسس التي تعتبر ركيزة لفهم موضوع القائد والقيادة وتحدثنا من خلالها كذلك عن خصائص ومهارات القائد الفعّال والفرق بين القيادة والإدارة.

وفي الوحدة الثانية تحدثنا عن نظريات القيادة وأعطينا ملخصاً بالجداول حول أنواعها وأشكالها، وبعدها في الوحدة الثالثة تحدثنا عن أنواع السلوك القيادي، وكيف تتحدد بناءاً عليها الأنماط القيادية.

وانتقلنا في الوحدة الرابعة للحديث عن مهام وأعمال القائد الفعّال ولخصناه في عشرة نقاط تحت كل منها تلخيصاً لأهمّ مرتكزات كل مهمّة.

وأخيراً نقلنا لك مختصراً حول الجدل القائم بين المفكِّرين حول مفهوم القيادة من حيث أنها موروثة أم مكتسبة وكيفية اكتشاف العناصر القيادية وملامح قادة المستقبل ومنهجية إعداد وصناعة القادة.

ويبقى جهدنا ناقص لعلنا نستكمله في المستقبل بإذن الله تعالى بمساندة المختصّين من المهتمين بهذا الموضوع الحيوي ألا وهو طرح (نظرية القيادة في الإسلام)، ولما كان هذا الطرح يحتاج إلى جهد مضاعف وفي نفس الوقت لم نحب تأخير صدور هذا البحث فآثرنا إخراجه بصورته

الحالية كحافز للجميع على تطويره بما يتوافق مع النظرية الإسلامية المتكاملة التي ما زالت طور الاستخراج من كنوزنا في القرآن والسنّة والتراث.

نأمل أن تكون استفادتك من البحث كاملة ولا تنسانا من نصائحك وخالص دعائك.

المؤلفان

برنامج
القائد الفعّال:
المفهوم والمهارات

أهداف البرنامج:

١ - تزويد المشاركين بالمفاهيم والمعلومات النافعة حول القيادة والقائد ونظرياتها وأنماطها.
٢ - إكساب المشاركين المهارات العشرة اللازمة للقائد الفعّال.
٣ - تغيير اتجاهات المشاركين تجاه المواقف القيادية في البيئات المختلفة.
٤ - تعريف المشاركين بكيفية اكتشاف نمطهم القيادي في التعامل مع الناس.
٥ - توعية المشاركين بالاتجاهات الحديثة لمهامّ القائد الفعّال.

لمن موجَّه هذا البرنامج؟



١ - رؤساء المنظمات والمؤسسات.
٢ - مدراء الإدارات ومساعديهم ونوابهم.
٣ - المرشحون لاستلام مواقع قيادية متقدمة في المستقبل.
٤ - الذين يرغبون في تعلم فنّ القيادة الفعّالة.

القائد الفعّال
المبادىء والأسس

المحتويـــات	الصفحة

المحتويـــات	الصفحة

المحتويـــات	الصفحة

الوحدة التدريبية الأولى

مقـدمـات حـول القـيـادة والـقـائـد

١ ـ مـفـهـوم الـقـيـادة والـقـائـد

٢ ـ أهـمـيـة وضـرورة الـقـيـادة

٣ ـ خصائص ومهارات القائد الفعّال

٤ ـ الـفـرق بـيـن الـقـيـادة والإدارة

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

مقدمات حول
القيادة والقائد
المفهوم والمهارات

مقدمة:

من الأزمات التي تمرّ بها المنظمات والمؤسسات والحركات بشكل عامّ هي «أزمة القيادة» وأعراض هذه الأزمة وآثارها منعكسة على كل المستويات. والمقصود هنا بأزمة القيادة أزمة الأداء القيادي أو الدور القيادي الذي يلعبه من يتسلّم الموقع أو الدور. لذا فالعنصر القيادي هو ضالة المنظمات والمؤسسات، فالقائد يفعل بأثره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس.

أولاً: مفهوم القائد والقيادة

«القود» في اللغة العربية نقيض «السوق» يقال: يقود الدابة من أمامها، ولكن: يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل، والمرشد والقدوة).

• القائد:

الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادراً على سياسة نفسه، فإن قصَّر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشدّ تقصيراً، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته فالله سبحانه وتعالى أثنى على إبراهيم عليه السلام بقوله ﴿إِنَّ إِبْرَٰهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِّلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ ﴿١٢٠﴾﴾.

سورة النحل ـ آية ١٢٠

• القيادة:

هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثّروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة، كما قال **عمر بن عبدالعزيز**: «ألا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً».

فالقيادة إذن ليست مغنماً يتمتّع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتبعية.

• القيادة الإدارية:

عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب القيادة عناصر منها:

أ ـ التأثير:

وهي القدرة التي يتمتّع بها القائد في إحداث تغييرٍ ما أو إيجاد قناعة ما، تؤثّر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.

ب ـ النفوذ:

وهو القدرة على إحداث تغييرٍ ما أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.

ج ـ السلطة القانونية:

وهي الحقّ المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له.



إذن عناصر هذه القيادة:

١ ـ وجود أهداف.

٢ ـ وجود مجموعة من الأفراد.

٣ ـ وجود قائد ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب في الوقت المناسب.

ثانياً: أهمية وضرورة القيادة

إن القيادة لا بدّ منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضرورات الحياة، وقد قال الله عزّ وجلّ: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ ٱلْأَرْضُ﴾.

فالقيادة بالغة الأهمية، وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي الوقت نفسه الملتزمة بالنظم، وقديماً قال القائد الفرنسي **نابليون**: «جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش أسود يقوده أرنب».

ولعل أهمية القيادة تكمن في:

١ ـ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٢ ـ أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

٣ ـ أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

٤ ـ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

٥ ـ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلّها.

٦ ـ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهمّ والمورد الأغلى.

٧ ـ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.



ثالثاً: خصائص ومهارات القائد الفعّال

قد يعيّن الشخص في منصب عالٍ ولكنه لا يستطيع أن يقود، إذ أن فاعلية القائد تنبع من خلال السلطة الممنوحة له (الانتخاب، أو التعيين). ومن خلال قبول المرؤوسين له ولخصائصه ومهاراته.

١ ـ من أهمّ خصائص القائد الفعّال:

أ ـ خصائص ذاتية (فطرية): كالذكاء، والشجاعة، والكرم، والحزم، والصدق، والتواضع، والتفاؤل، والقوة، والاعتدال، والاستقامة، والثقة، والوفاء. . .

ب ـ خصائص شخصية (مكتسبة): كالإيمان، والعلم، وضبط النفس، والشعور بالمسؤولية، والنضج، والجرأة، والطموح.

ج ـ خصائص اجتماعية (تعاملية مع الآخرين): كاللطف، والرفق، والعدل، والمساواة، والشورى، والمشاركة، والعفو، وكظم الغيظ، وقبول النصيحة، وحسن اختيار الأعوان.

٢ ـ ومن أهمّ مهارات القائد الفعّال:

أ ـ مهارات ذهنية / فكرية: كالتفكير، والتخطيط، والإبداع، والابتكار، والقدرة على التصوّر.

ب ـ مهارات إنسانية / اجتماعية: كالعلاقات، والاتصال، وفنّ الاستماع والتحفيز.

ج ـ مهارات فنّية / تخصصية: كالتنظيم، والتنفيذ، واتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات.

رابعاً: الفرق بين القيادة والإدارة

إذا كان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، فإن الحديث عن الإدارة وعلى الأخصّ بمفهومها الحديث لم يبدأ تناوله إلا في السنين الأخيرة. فقد استقرّ الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسية هي: التخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم وإعداد الكوادر والرقابة وحلّ المشاكل، أي أنها تركز على خلق جو من النظام أو الاستمرارية، مع القدرة على التحكم في الأحداث إلى حدّ كبير يساعد على إنجاز العمل في إطار زمني وميزانية محددة.

ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتمّ بالنظام والنمطية بقدر ما تهتمّ بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

١ ـ تحديد الاتجاه والرؤية.

٢ ـ حشد القوى تحت هذه الرؤية.

٣ ـ التّحفيز وشحذ الهمم.



ومن هذين المفهومين يتضح لنا توافر أوجه للشبه وأوجه للخلاف بين الإدارة والقيادة، وتتمثّل أوجه الشبه في أن كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله، ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعة.

أما أوجه الخلاف فتتمثّل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتّحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة. وبالرغم من هذا الخلاف الذي قد يؤدي إلى الصراع أحياناً فإنه لا غنى لأي منظمة عنهما، فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدّم نظراً للتركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة كاملة، إلى جانب تجنب المخاطرة والتركيز على التخصص والتمسك باللوائح والقوانين، وبالتالي تقليل معدلات الابتكار والتحديث وعدم القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية مما يؤثّر سلباً على المخرجات، وبالتالي على الأداء والفاعلية.

أما إذا توفر الجانب القيادي فقط دون الجانب الإداري فيصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل، ويسود عدم الاكتراث بالمصادر المتاحة والميزانيات والتركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة أو استخدام أسلوب حلّ المشاكل، مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعاة للمخاطر المحتملة.

والجدول التالي رقم (١) يوضح الفرق بين القيادة والإدارة.

جدول رقم (١): الفرق بين القيادة والإدارة

م	العامل المقارنة	القيادة القائد	الإدارة المدير
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفاعلية والكفاءة	يهتمّ بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتمّ بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤	الهرم	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)
٥	السلطة	تستمدها من القيم والمبادىء الصحيحة	تستمدها من أهداف المنظمة وإنتاجيتها
٦	الاهتمام	تكريس الاهتمام على العلاقات بين الأعضاء	تكريس الاهتمام على الجهد والإنتاجية
٧	العاطفة والمنطق	تركز على العاطفة	تركز على المنطق
٨	طريقة التعبير	تفضّل استخدام الصور	تفضّل استخدام الكلمات
٩	الشمولية/الجزئية	تهتمّ بالكليات والعلاقة بين الجزئيات	تهتمّ بالجزئيات والتفصيلات
١٠	التجميع/التحليل	تهتمّ بالتجميع بين الأشياء	تهتمّ بتحليل الأشياء إلى عناصرها
١١	التفكير	طبيعة التفكير شمولية / كلية غير مقيدة بالوقت	طبيعة التفكير متتالية

تابع جدول رقم ١

م	العامل المقارنة	القيادة القائد	الإدارة المدير
١٢	الوقت	غير مقيدة بالوقت	مقيد بالوقت
١٣	الدماغ	تسيطر على الجزء الأيمن من الدماغ	تسيطر على الجزء الأيسر من الدماغ
١٤	الإدارة	يهتمّ بما بعد إنجاز العمل	يهتمّ بإنجاز العمل وإدارة الشؤون
١٥	النسخة / الأصل	القائد أصل	المدير نسخة
١٦	التجديد / التطوير	يهتمّ بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتمّ بالمحافظة والصيانة الموجودة
١٧	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
١٨	الأجل	ذو نظرة طويلة الأجل	ذو نظرة مقيدة الأجل
١٩	الأسئلة	يهتمّ بماذا؟ ولماذا؟	يهتمّ بكيف؟ ومتى؟
٢٠	التقليد / الاجتهاد	يعتبر مجتهداً	يعتبر مقلّداً
٢١	التحدّي	يقبل التحدّي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه
٢٢	التعليم / التدريب	ينمي مواهبه من خلال التعليم	ينمي مواهبه من خلال التدريب
٢٣	الحرية	شخص حرّ ذاتي	شخص جندي تقليدي

الوحدة التدريبية الثانية

نظريات القيادة

وأنواعها وأشكالها

[illegible]

[illegible]

نظريات القيادة
وأنواعها وأشكالها

١ ـ نظرية القيادة الوظيفية.

٢ ـ نظرية القيادة الموقفية.

٣ ـ نظرية القيادة الخصائصية / السماتية.

٤ ـ نظرية القيادة التفاعلية / التكاملية.

٥ ـ نظرية القيادة الإلهامية.

٦ ـ نظرية القيادة التبادلية.

٧ ـ نظرية القيادة التحويلية.

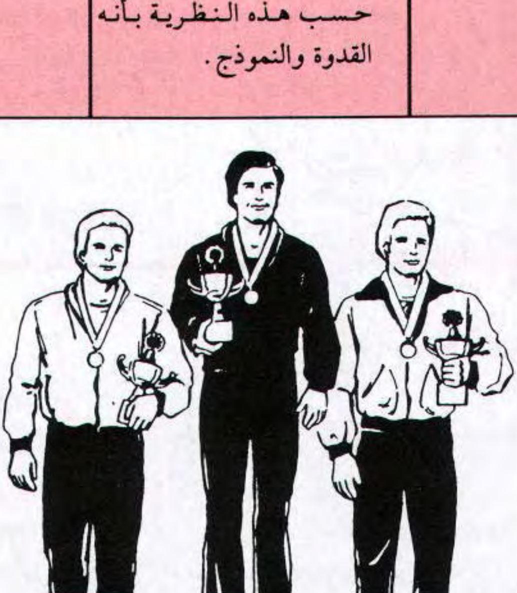
٨ ـ نظرية القيادة محورية المبادىء.



■ والجدول التالي رقم (٢) يوضح هذه النظريات

جدول رقم (٢)

رقم	النظرية	مفهومها	النوع الشكل
١ -	الوظيفة Functional Theory (FT)	● ترتكز على دراسة المهامّ والوظائف التي تقوم بها القيادة. ● تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد. ● يهتمّ أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية. ● وتشمل الوظائف القيادية: التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق. ● تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج.	**نوعها:** (لائحية بيروقراطية). **شكلها:** (إدارية فردية).



تابع جدول رقم (٢)

رقم	النظرية	مفهومها	النوع الشكل
٢ـ	الموقفية Situational Theory (ST)	• ترتبط بالسلوك القيادي في الموقف النوعي. • تؤكد النظرية على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف ومرحلة أخرى، فالصدّيق رضي الله عنه أقدر على القيادة من عمر بن الخطاب رضي الله عنه في موقف تلقى خبر وفاة الرسول ﷺ، حيث قال قولته المشهورة «من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات ومن كان يعبد الله فإن الله حيّ لا يموت». • القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة ظرفية. • تحكم هذه النظرية (الظرفية / الموقفية) عناصر هي: أ ـ سمات القائد الشخصية وقواه وقدراته الكافية. ب ـ سمات الأتباع واستعداداتهم وقدراتهم. ج ـ سمات الموقف وطبيعة الظرف.	**نوعها:** (استبدادية أوتقراطية ديكتاتورية). **شكلها:** (إدارية ـ عسكرية ـ فردية).

تابع جدول رقم (٢)

رقم	النظرية	مفهومها	النوع الشكل
٣ ـ	السماتية / الخصائصية Trait Theory (TT)	• ترتكز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه. • تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر. • تتوقف السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية المحيطة بالأفراد أو المنظمة وأهدافها ومدى تغيرها عبر الزمن. • هناك خمسة أنواع للسمات القيادية: ١ ـ السمات الجسمية (كالطول والعرض والصحة). ٢ ـ السمات المعرفية (قدرات عقلية، التنبوء، الذكاء، الثقافة). ٣ ـ السمات الاجتماعية (القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين وثقتهم). ٤ ـ السمات الانفعالية (كالنضج الانفعالي، وضبط النفس...). ٥ ـ السمات الشكلية (حسن المظهر، الذوق العام).	**نوعها:** (إقناعية ـ شورية ـ ديمقراطية). **شكلها:** (جماعية ـ إدارية).

تابع جدول رقم (٢)

رقم	النظرية	مفهومها	النوع الشكل
٤ ـ	التفاعلية / التكاملية Motivational Theory (MT)	• تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد، الأتباع، الجماعة، المواقف). • تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف المراد قيادته + خصائص المنظمة المراد قيادتها. • تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.	**نوعها:** (ديمقراطية، متساهلة). **شكلها:** (جماعية).

تابع جدول رقم (٢)

رقم	النظرية	مفهومها	النوع الشكل
٥ -	الإلهامية Inspertional Theory (IT)	• تؤكد على أن هناك رجالاً عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية . • هذه القيادة الإلهامية هي التي تحقق التغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية . • تتحرك القيادة الإلهامية من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية .	**نوعها:** (إقناعية - ديمقراطية شورية) . **شكلها:** (جماعية) .



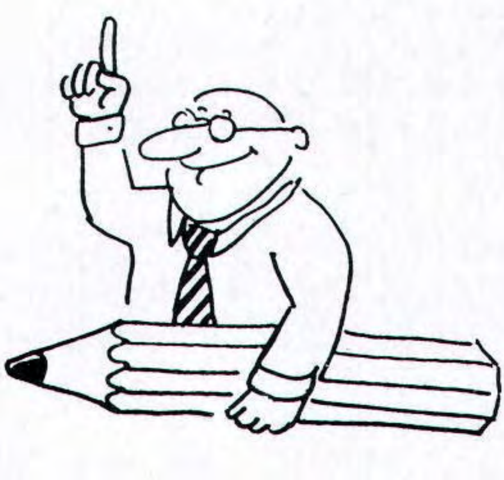


تابع جدول رقم (٢)

رقم	النظرية	مفهومها	النوع الشكل
٦ -	التبادلية Transitional Theory (TT)	• تقوم على أساس عملية تبادل أو مبادلة بين القائد والأتباع. • التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم. • القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب. • يتبع القائد هنا أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة. • يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي. • غير قادرة على تقديم الحوافز الإيجابية. • ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد.	**نوعها:** (إقناعية ـ ديمقراطية شورية). **شكلها:** (جماعية).

تابع جدول رقم (٢)

رقم	النظرية	مفهومها	النوع الشكل
٧ -	التحويلية Transitional Theory (TT)	• يتمثّل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة. • وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية. • أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة. • يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه. • ذو جاذبية خاصة شخصية. • يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.	**نوعها:** (إقناعية ـ ديمقراطية شورية). **شكلها:** (جماعية).



تابع جدول رقم (٢)

رقم	النظرية	مفهومها	النوع الشكل
٨ ـ	القيادة المركزية المبادىء Principle Centered Leadership Theory	• القائد المبدئي يعمل لتحقيق العدالة والرفق، والكفاءة والفاعلية. • القائد يتعامل مع الأتباع بكليتهم ككائنات روحية. • القائد يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل. • القائد يعتقد بوجود طاقات كامنة إبداعية في الأفراد. • القائد المبدئي يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.	**نوعها:** (إقناعية ـ ديمقراطية ـ شورية). **شكلها:** (جماعية).

الوحدة التدريبية الثالثة

الأنماط القيادية

والسلوك القيادي

١ـ السلوك القيادي (حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين).

٢ ـ السلوك القيادي (حسب نظرية التوجيه والدعم).

٣ ـ السلوك القيادي (حسب نظرية الفاعلية والكفاءة).

٤ ـ السلوك القيادي (حسب النظم الإدارية).

٥ ـ السلوك القيادي (حسب DISC).

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

جدول رقم (٣) الأنماط القيادية والسلوك القيادي

أولاً: نظرية النظم الإدارية: Management System\by R.Likert

مرتكزات السلوك:

١ ـ الثقة بالعاملين **٢ ـ قدرة بالعاملين**

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
١ـ القيادة المستغلة المتسلطة	١ ـ انخفاض درجة الثقة في المرؤوسين لدرجة كبيرة. ٢ ـ التركيز على استخدام أساليب الترهيب والترغيب. ٣ ـ التركيز على أسلوب الاتصال من أعلى إلى أسفل (أوامر من القيادة وتقارير من المرؤوسين). ٤ ـ انخفاض درجة التداخل بين الرؤساء والمرؤوسين. ٥ ـ أغلب القرارات تتخذ في قمة التنظيم وتفرض عن طريق الأوامر. ٦ ـ التركيز على الأساليب الرقابية البوليسية من جانب القيادات.
٢ ـ القيادة الجماعية المشاركة	١ ـ درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم. ٢ ـ استخدام نظم الحوافز المبنية على درجة مشاركة العاملين الفعّالة. ٣ ـ مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف وتحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه. ٤ ـ درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والجماعات. ٥ ـ درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها (من أعلى إلى أسفل / من أسفل إلى أعلى / اتصالات جانبية). ٦ ـ سيادة روح الثقة والتعاون والصداقة بين المجموعة. ٧ ـ درجة عالية من ممارسة عملية الرقابة على المستويات الدنيا من التنظيم.

تابع جدول رقم (٣)

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
٣ ـ القيادة المتسلطة العادلة	١ ـ تقلّ درجة الثقة في المرؤوسين. ٢ ـ تضع اعتبارات إنسانية متعلّقة بتحقيق العدالة بين المرؤوسين وتنظر للصالح العامّ للمؤسسة. ٣ ـ يشبه القائد إلى درجة كبيرة الوالد الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.
٤ ـ القيادة الاستشارية	١ ـ درجة أكبر من الثقة في المرؤوسين. ٢ ـ درجة المشاركة أقلّ نسبياً. ٣ ـ يسمح للمرؤوسين بإبداء آرائهم إلا أن القرار النهائي من اختصاص القائد.



تابع جدول رقم (٣)

ثانياً: نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: By Black and Moton

مرتكزات السلوك:

١ ـ الاهتمام بالعمل ٢ ـ الاهتمام بالعاملين

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
١ ـ القائد السلبي (المنسحب) (ن ع ـ) ن: اهتمام قليل بالنّاس والعلاقات ع: اهتمام قليل بالعمل والإنتاج	١ ـ اهتمام ضئيل جداً بالعاملين والعمل على حدّ سواء. ٢ ـ هذا النوع لا يحقق أيّة أهداف إنتاجية. ٣ ـ لا يتمّ تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين. ٤ ـ يسود الصراعات والخلافات المستمرة في العمل. ٥ ـ من صفاته (حذر، محافظ، منظم، يفضل الأعمال الورقية، يهتمّ بالإجراءات، صبور، هادىء، متواضع، يحب أن يتمّ العمل على أكمل وجه). ٦ ـ يحرص بشكل كبير على تطبيق اللوائح حتى لو أضرّت بالعلاقات.
٢ ـ القائد الرسمي (العلمي) (ن ع +) ن: اهتمام قليل بالنّاس والعلاقات ع: اهتمام كبير بالعمل والإنتاج	١ ـ اهتمام كبير بالعمل وتحقيق النتائج العالية. ٢ ـ قليل الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين. ٣ ـ القائد هنا يستخدم السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل. ٤ ـ يفرض أساليب الرقابة على أعمالهم. ٥ ـ من صفاته (مصمم، متحدي، واثق من نفسه، مشغول، محرك، يحدد مهام الآخرين، يعتمد على نفسه، مستغل، طموح).



تابع جدول رقم (٣)

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
٣ ـ القائد الاجتماعي (المتعاطف) (ن + ع ـ) ن: اهتمام كبير بالنّاس والعلاقات ع: اهتمام قليل بالعمل والإنتاج	١ ـ اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية. ٢ ـ لا يعير نفس الأهمية لتحقيق الأهداف الإنتاجية. ٣ ـ تقدير كبير للعلاقات الإنسانية وتنميتها. ٤ ـ السعي الحثيث للقضاء على ظواهر الخلافات بين العاملين. ٥ ـ من صفاته (غير رسمي، هادىء، محادثاته طويلة، عاطفي، صديق، يقبل النّاس كما هم).
٤ ـ القائد المتأرجح (ن ع) ن: أحياناً يهتمّ بالنّاس والعلاقات ع: أحياناً يهتمّ بالعمل والإنتاج	١ ـ يتقلب في الأساليب. ٢ ـ يمارس هذا النمط من القيادة (أسلوب منتصف الطرق). ٣ ـ يغلب على هذا الأسلوب الفشل في تحقيق التوازن. ٤ ـ من صفاته (متردد، يحب التعلم، ضعيف الثقة بالنفس، غير منجز، . . .).
٥ ـ القائد الجماعي (المتكامل) (ن + ع +) ن: اهتمام كبير بالنّاس والعلاقات ع: اهتمام كبير بالعمل والإنتاج	١ ـ يهتم بكلا البعدين العمل والعاملين. ٢ ـ العمل الجماعي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف وروح الفريق تسود المنظمة. ٣ ـ أهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية. ٤ ـ يحقق المشاركة الفعّالة للعاملين. ٥ ـ من صفاته (يستمد سلطته من الأهداف والآمال والمثل العليا، يربط الأفراد بالمنظمة، يهتمّ بالتغيير).

تابع جدول رقم (٣)

By Redin

ثالثاً: نظرية الفاعلية والكفاءة:

مرتكزات السلوك:

١ ـ الاهتمام بالعاملين ٢ ـ الاهتمام بالعمل ٣ ـ درجة الفاعلية

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
١ ـ القـائـد الانسحابي	١ ـ عدم الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية. ٢ ـ غير فعّال وتأثيره سلبي على روح المنظمة. ٣ ـ ينسحب من العمل ويعيق الآخرين عن التقدم. ٤ ـ يحجب المعلومات اللازمة عنهم.
٢ ـ القائد المجامل	١ ـ يضع التناسق والانسجام بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق كل اعتبار. ٢ ـ تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه لدى الآخرين كشخص طيب. ٣ ـ غير مجازف ولا مخاطر بأي اضطراب في العلاقات السائدة.
٣ ـ القائد الإنتاجي (الأوتقراطي)	١ ـ يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار. ٢ ـ تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بالعلاقات. ٣ ـ ثقته بالآخرين منخفضة ويخافه الآخرون، ولا يحبونه. ٤ ـ يعمل مرؤوسيه فقط عندما يمارس ضغوطه عليهم.
٤ ـ القائد الوسطي (الموفق)	١ ـ يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين ولكن غير راغب أو غير قادر على اتخاذ قرار سليم. ٢ ـ تعتبر الحلول الوسط أسلوبه المستمر في العمل. ٣ ـ تركيزه موجه على الضغوط التي يواجهها في الحاضر. ٤ ـ يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة ولو تمّ ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالإنتاج. ٥ ـ يحاول جهده إرضاء من يملكون التأثير على مكانته أو وظيفته.

تابع / جدول رقم (٣)

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
٥ ـ القائد الروتيني (البيروقراطي)	١ ـ لا يهتمّ بأمور العمل أو العلاقات مع الأفراد. ٢ ـ يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح. ٣ ـ تأثيره محدود على الروح المعنوية للعاملين. ٤ ـ يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.
٦ ـ القائد التطوري (المنمي)	١ ـ يضع ثقته الضمنية في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم. ٢ ـ يهيىء مناخ عمل يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين. ٣ ـ تنبع فاعليته من المناخ الذي يصنعه لتشجيع الأفراد فيزداد بالتالي ارتباطهم به وبالعمل. ٤ ـ ينجح في تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج إلا أن اهتمامه بالعاملين يؤثّر على تحقيق بعض الأهداف.
٧ ـ القائد الأوتوقراطي العادل	١ ـ يضع ثقته الضمنية في نفسه. ٢ ـ يهتمّ بالأجل القصير والطويل من عمله. ٣ ـ ترتكز فاعليته في قدرته ومهارته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة من جانبهم. ٤ ـ يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بمهارة خلق مناخ يساعد على ذلك.

تابع جدول رقم (٣)

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
٨ ـ القائد الإداري (المتكامل)	١ ـ يوجه أقصى الطاقات تجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل. ٢ ـ يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. ٣ ـ يتفهم التنوع في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس. ٤ ـ تظهر فاعليته من خلال اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعاملين. ٥ ـ يحقق أهداف إنتاجية عالية.

تابع جدول رقم (٣)

رابعاً: نظرية التوجيه والدعم DSDC: By K. Blanchard

مرتكزات السلوك:

١ ـ درجة التوجيه ٢ ـ درجة الدعم والمساندة

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
١ ـ القائد الموجه D	١ ـ درجة التوجيه عالية جداً وكذلك الإشراف على التفاصيل. ٢ ـ درجة الدعم قليلة. ٣ ـ يهتمّ ويحترم الهيكل التنظيمي ويؤكد على الالتزام به. ٤ ـ يحكم الرقابة والسيطرة. ٥ ـ يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة ومرتفعي الالتزام.
٢ ـ القائد المساند S	١ ـ يمتدح ويشجع العاملين. ٢ ـ يصغي بشكل جيد للعاملين. ٣ ـ يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. ٤ ـ يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومتوسطي الالتزام.
٣ ـ القائد المفوض D	١ ـ يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات. ٢ ـ يحيل لهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة. ٣ ـ يمارس مع العاملين ذوي الكفاءة والالتزام العاليين.
٤ ـ القائد الرئيس C	١ ـ يوجه ويساعد في الوقت نفسه. ٢ ـ يمارس مع العاملين ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض. ٣ ـ يزود المرؤوسين بالتعليمات ويقوم بتوضيحها ومساعدتهم على كيفية تنفيذها.

تابع جدول رقم (٣)

خامساً: نظرية DISC: By Wilson Learning

مرتكزات السلوك:

١ ـ درجة التوجيه ٢ ـ درجة الدعم والمساندة

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
١ ـ القائد المسيطر Dominant	١ ـ يقبل التحديات، ويحب السيطرة والسلطة مع الآخرين. ٢ ـ يستجيب جيداً للمواقف التي تتطلب عملاً محدداً وفي وقت محدد. ٣ ـ يحب الاعتراف به والتقدير له. ٤ ـ سريع الانكماش بسبب نقص الاهتمام أو المواقف المتغيرة. ٥ ـ من صفاته (قوي، متكبر، متغطرس، شجاع، مسيطر، متفائل، منافس، مصرّ).
٢ ـ القائد المؤثر I Influential	١ ـ فراشة اجتماعية أو بائع مقنع. ٢ ـ يلهم الآخرين في أحسن حالاته لأداء العمل. ٣ ـ متعدد المواهب وخاصة في مجالات الإبداع والاتصالات. ٤ ـ يساعد على تماسك المجموعة وقت المصاعب ويمكن أن يكون حليفاً للقائد. ٥ ـ يصلح كقائد للأعمال غير المستعجلة. ٦ ـ من صفاته (مقنع، جريء، جسور، هادىء، ساحر، مرح، كريم، كثير الكلام، يصعب إرضاؤه، مضحك، اجتماعي، مملوء بالطاقة والحيوية).

تابع جدول رقم (٣)

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
٣ ـ القائد المستقر S	١ ـ أكثر الشخصيات صلابة وحزماً ولا يحب التغيير. ٢ ـ يخلق التوازن بين القائد المؤثّر والقائد المسيطر بالرغم من أنه لا يوصف بالتوازن. ٣ ـ يذكر بالثوابت ويحرص على النظم واللوائح ويذكر بعدم تجاوزها. ٤ ـ غير مرن في أسوأ حالاته. ٥ ـ من صفاته (شريف، صدوق، قانع، أمين، حساس، جدير بالثقة، يقوم بالواجب، منظم، غير مرن، رزين، وطني، دمث الخلق، محترم، متواضع، مؤدب).
٤ ـ القائد المحافظ C	١ ـ يصلح أن يكون حكماً أو وسيطاً أو حليفاً. ٢ ـ شخصية ممتازة تستطيع أن ترى أي مسألة بموضوعية. ٣ ـ يستفاد من هذا النمط في الربط بين الآراء المختلفة في الفريق. ٤ ـ يستطيع أن يقيّم ويحدد ردّة الفعل الصحيحة. ٥ ـ لا يستطيع أن يأخذ موقفاً صلباً تجاه مسائل معينة ويفضل الحل الوسط. ٦ ـ لا يميل إلى التغيرات ويحرص على التدرج الشديد. ٧ ـ من صفاته (صبور، محافظ، حذر، حريص، دقيق، يصعب إرضاؤه، كريم، عطوف، مساعد، متسامح، يدافع عن الآخرين، يحب التعلم، ذو ضمير حيّ، غير متعصب، متعاون).

الوحدة التدريبية الرابعة

مهام وأعمال

القائد الفعّال

١ ـ التفكير

٢ ـ التوجيه

٣ ـ التغيير

٤ ـ التحريك

٥ ـ التّحفيز

٦ ـ التفعّيل

٧ ـ التفويض

٨ ـ التدريب

٩ ـ التمنيخ

١٠ ـ التأثّير

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] [illegible]

[illegible] [illegible]

[illegible] [illegible]

[illegible] [illegible]

١ ـ التفكير
«القائد المفكّر»

١ ـ الاتجاه إلى الخلوة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.

٢ ـ الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.

٣ ـ الوضوح التامّ للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها.

٤ ـ المبادرة إلى طرح الأفكار والتصورات والمسارات الصحيحة.

٥ ـ الإبـــداع والابـــتـــكـــار والطموح إلى الجديد وكبريات الأمور.



٦ ـ الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشحذ العقل والفكر.

٧ ـ امتلاك عقلية شمولية كلية تنظر إلى الأمور من كل الزوايا.

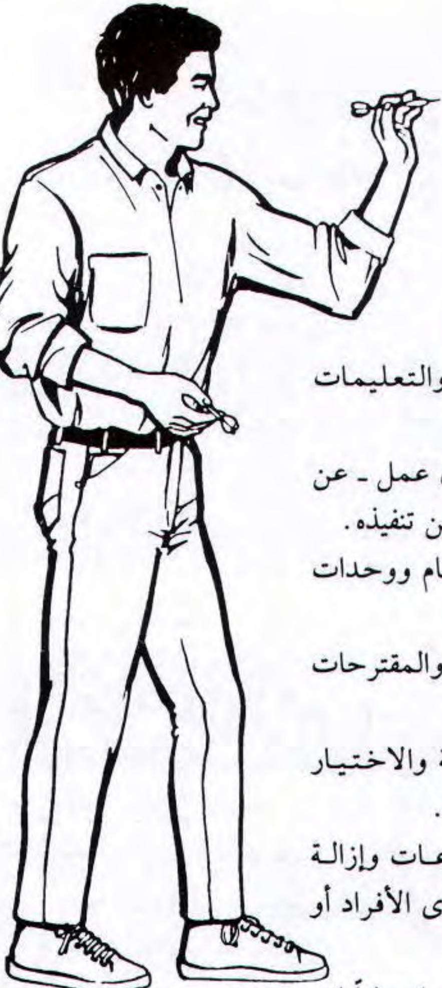
٨ ـ النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل.

٩ ـ النظرة إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به واستشرافه والاستعداد له.

١٠ ـ الارتكاز إلى المبادىء والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف.

٢ ـ التوجيه

«القائد الموجّه»



١ ـ تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.

٢ ـ الإشراف على الإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة.

٣ ـ تزويد الأفراد بالمعلومات والتعليمات اللازمة لإنجاز الأعمال.

٤ ـ إرشاد العاملين ـ أفراد وفرق عمل ـ عن ماهية العمل وكيفية أدائه وزمن تنفيذه.

٥ ـ التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.

٦ ـ التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات والتصورات.

٧ ـ اتخاذ القرارات المناسبة والاختيار المناسب بين البدائل المتاحة.

٨ ـ حلّ المشكلات والنزاعات وإزالة معوقات التنفيذ على مستوى الأفراد أو المنظمة.

٩ ـ رقابة وتقييم مسارات العمل استناداً إلى معايير قياسية معتمدة.

١٠ ـ الاهتمام بالعمل وتحقيق النتائج والأهداف وتوجيه الأنظار له دائماً.

٣ ـ التغيير
«القائد المغيّر»

١ ـ التجديد والتطوير مهمة أساسية من مهام القائد في الأهداف والوسائل والطرق.

٢ ـ التحسين المستمر وعدم الاستسلام للمألوف والتخطيط لذلك على جميع المستويات.

٣ ـ البحث عن الجودة والنوعية من خلال تطبيق نظرية إدارة الجودة الشاملة.

٤ ـ التفوق والبحث عن الامتياز والوصول إلى درجة الإتقان، أحد أبرز اهتمامات القائد.

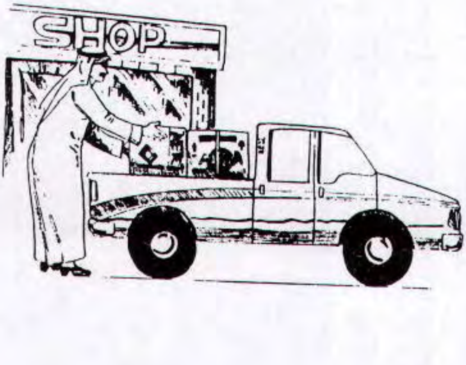
٥ ـ الخدمة المتميزة ونقل النّاس أو الزبائن من مرحلة إرضائهم إلى مرحلة إسعادهم.

٦ ـ السرعة والإحساس بقيمة الوقت من أجل أداء الأعمال والمهام معيار أساسي للقائد.

٧ ـ المواكبة والمعاصرة سمة مهمة من سمات القائد «المغيّر» ليتمكن من إحداث التغيير.

٨ ـ الوعي بالمتغيرات في عالم متقلب ومتغير عن طريق المتابعة والمطالبة والسفر.

٩ ـ الجرأة وقبول التحدي لتبني الأفكار والأساليب التي فيها مصلحة المؤسسة / المنظمة.



١٠ ـ معالجة مقاومة التغيير من خلال الإقناع والتدرج وتوفير المناخ المناسب لقبوله.

٤ ـــ التحريك

«القائد المحرِّك»

إن التحريك مبعثه الاهتمام بمن يكلف بعمل ما وإشعاره بذلك فهذا **عطاء بن أبي رباح** يقول: (إن الرجل ليحدثني بالحديث فأنصت له كأني لم أسمعه، وقد سمعته قبل أن يولد) ومن سمات التحريك الفعال للقائد تجاه مرؤوسيه القيام بما يلي:

١ ـ استكشاف الطاقات وتفجيرها وتشغيلها وحشدها باتجاه الأهداف المرسومة.

٢ ـ المحافظة على روح الفريق وبناء نفسية العمل الجماعي لتحقيق مصلحة المؤسسة.

٣ ـ مساعدة الأفراد وتشجيعهم لإنجاز أعمالهم.

٤ ـ تعزيز الدافع والوازع الذاتي لدى الأفراد باتجاه الرؤية والرسالة.

٥ ـ ممارسة مبدأ القيادة بالقدوة والمثل الحي.

٦ ـ العمل على زيادة التفاعل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة أو المنظمة.

٧ ـ إفساح المجال للتنافس المحمود بين العاملين من أجل أداء أفضل.

٨ ـ تعبئة المشاعر والأحاسيس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

٩ ـ دراسة معوّقات التنفيذ وإيجاد الحلول اللازمة لها.

١٠ ـ الاحتفاء بالنجاحات والإنجازات التي تحققها المؤسسة (أفراداً أو مجموعات).



٥ ـ التحفيز
«القائد المحفّز»

قال رسول الله ﷺ (من صنع إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه).

أخرجه: أبو داود

ويشتمل التحفيز على النقاط الآتية:

١ ـ تلبية الاحتياجات المعيشية والنفسية والذهنية والذاتية للعاملين.

٢ ـ الاحترام والتقدير للجهود التي يقدمها العاملون في المؤسسة.

٣ ـ التشجيع والاستجابة للميول والاتجاهات الإنسانية.

٤ ـ إتاحة الفرص لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.

٥ ـ إشراك العاملين في وضع أهدافهم ومعايير الأداء ومنحهم الحرية لاختيار وسائلهم.

٦ ـ السماح للعاملين بالتعبير التلقائي عن مشاعرهم وآرائهم.

٧ ـ تطبيق نظام فاعل للمكافآت لمزيد من التشجيع للعاملين.

٨ ـ تطبيق نظام عادل للعقوبات يحاسب المقصرين ويقوّم الاعوجاج.

٩ ـ تحقيق الضمان الوظيفي أو ما يسمّى بالإثراء الوظيفي بلوغاً إلى درجة الرضا.

١٠ ـ تطبيق نظام مناسب للأجور.

٦ ــ التفعيل
«القائد المفعّل»

١ ـ تحقيق أعلى درجات الفاعلية من خلال تحقيق النتائج والأهداف المرسومة للمؤسسة.

٢ ـ تحقيق أعلى درجات الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

٣ ـ توفير كل مستلزمات الإنتاجية سواء على مستوى الأفراد أو مستوى المجموعات.

٤ ـ تمكين العاملين من الأداء المتميز من خلال التدريب المستمر على مستلزماته.

٥ ـ تنشيط العمل والعاملين وبيئة العمل من خلال الاتجاه إلى الموارد الصحيحة.

٦ ـ السعي إلى بلوغ مستوى عالٍ من الالتزام والانتماء والولاء للمؤسسة.

٧ ـ العمل على تحويل الأفكار إلى أفعال وإفساح المجال للتجربة والخطأ.



٨ ـ مراعاة أسس العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتشجيعها داخل وخارج المؤسسة.

٩ ـ ربط النجاح الشخصي بالنجاح الجماعي والعكس صحيح.

١٠ ـ تذكير العاملين باستمرار بالتحديات الداخلية والخارجية والمخاطر المحدقة.

٧ ــ التفويض

«القائد المفوّض»

١ ـ التقليل إلى أقصى حدّ ممكن من استخدام قوة المركز أو السلطة.
٢ ـ العمل على تقليل اعتماد الأفراد على القائد واللجوء إليه في كل صغيرة وكبيرة.
٣ ـ توزيع المسؤوليات وإشراك المرؤوسين باتخاذ القرارات.
٤ ـ إعطاء الصلاحيات اللازمة لحلّ المشكلات وإدارة العمل.
٥ ـ تشجيع اتباع أسلوب فرق ذاتية الإدارة.
٦ ـ تشجيع المبادرات الفردية في تحمل المسؤوليات.
٧ ـ اتباع مبادىء وخطوات التفويض الفعّال.
٨ ـ توفير المعلومات الدقيقة للمساعدة في تسهيل التفويض.
٩ ـ المتابعة المستمرة من قبل القائد للإشراف على أداء المفوّضين.
١٠ ـ استخدام التفويض كأسلوب من أساليب التدريب العملي والموقعي.



٨ ـــ التدريب
«القائد المدرّب»

١ ـ التركيز على تلبية الاحتياجات التدريبية الواقعية التي تحتاجها المؤسسة وأفرادها.
٢ ـ معاملة كل العاملين على أنهم أصحاب طاقة كامنة قابلة للتطور والنماء.
٣ ـ تنظيم عملية التدريب وتوفير الميزانيات والأوقات والأماكن المناسبة والكافية.
٤ ـ التأكيد على أن التدريب هو لخدمة وتلبية متطلبات المؤسسة.
٥ ـ استخدام التدريب كحافز من الحوافز التي تشجع العاملين وتكافئهم.
٦ ـ توفير أفضل المدربين أصحاب الخبرة والتجربة لتنفيذ برامج التدريب.
٧ ـ التدريب على كل المهارات التي يمكن التعلم عليها وبما يحقق مصلحة المؤسسة.
٨ ـ تطبيق برامج التدريب الاستشاري المستند إلى البحوث والدراسات العلمية.
٩ ـ التأكيد على برامج التدريب حتى في الأوقات الصعبة وعدم اعتبارها ثانوية.
١٠ ـ الاهتمام بالأفراد وإعانتهم وتدريبهم بشكل مستمر.



٩ ــ التمنيخ

«القائد صانع المناخ»

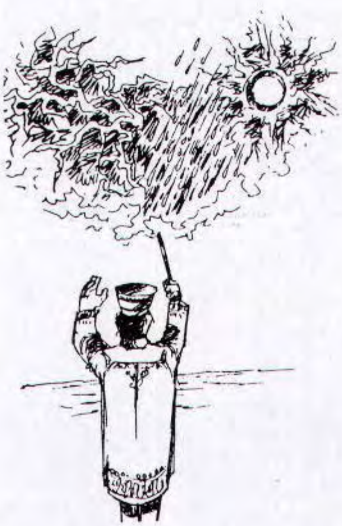
١ - إحداث التجانس وخلق الإجماع والتوحد في آراء العاملين وتخفيض درجة التوتر.

٢ - ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجهاً لوجه بين العاملين وإزالة الحواجز التنظيمية.

٣ - العمل على ضمان الأمن والراحة في العمل وإظهار الودّ والتفاهم وتبادل الاحترام.

٤ - بناء الثقة بين العاملين مع بعضهم ومع قيادتهم ومع منظمتهم.

٥ - التأكيد على العلاقات الإنسانية الإيجابية الطويلة الأجل وتشجيعها.



٦ - الاعتزاز بالقيم المشتركة واحترامها وإن خالفت قيمك.

٧ - اتقان فنّ الاستماع والإصغاء إلى العاملين (من كل المستويات) بفاعلية.

٨ - محاولة فهم الآخرين قبل الطلب أن يفهموك والدفاع عن مصالح العاملين.

٩ - إضفاء جو التعاون والتشجيع وتكريس مبدأ (نجاح الفرد يؤدي إلى نجاح المؤسسة).

١٠ - المسامحة والتغافر وقبول الاعتذار من أهمّ مستلزمات صناعة المناخ الصحيّ.

١٠ ـــ التأثير
«القائد المؤثّر»



١ ـ القائد المؤثّر يتبع استراتيجية الفوز للجميع وسياسة الإنجاز من خلال العاملين.

٢ ـ ممارسة أساليب الترهيب والترغيب للتأثير على العاملين والمنظمة.

٣ ـ الإقناع والابتعاد عن الجدل والقول الغليظ والتحدث بلغة المنطق والعاطفة.

٤ ـ القائد المؤثّر يحظى بدرجة عالية من القبول لدى العاملين لصفاته الشخصية.

٥ ـ القدرة العالية على التحلّي بضبط النفس والرفق والصبر على الآخرين.

٦ ـ القابلية على الانفتاح والتعلّم والاعتراف بالخطأ عند اللزوم وتقديم الخدمة عند اللزوم.

٧ ـ إقامة العلاقات الحميمة والطويلة مع العاملين من خارج وداخل المؤسسة.

٨ ـ التحلّي بروح المرح والفكاهة وسرعة البديهة والشفافية وإظهار الحب للآخرين.

٩ ـ القدرة على الخطابة والحديث العام وتحضير القلب والذهن قبل الكلام.

١٠ ـ القائد يتفهم النّاس جيداً ويتعامل معهم رغم أخطائهم ويفترض حسن الظنّ بهم.

الوحدة التدريبية الخامسة

إعــداد وصــنــاعــة

قــادة الـمـسـتـقـبـل

أولاً: هـل الـقـيـادة مـوروثـة أم مـكـتـسـبـة؟

ثانياً: كـيـف نـكـتـشـف الـعـنـاصـر الـقـيـاديـة؟

ثـالـثـاً: مـا هـي مـلامـح قـادة الـمـسـتـقـبـل؟

رابعاً: ما هي منهجية إعداد وصناعة القادة؟

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

أولاً: هل القيادة
موروثة أم مكتسبة؟

من المتفق عليه بين كثير من أساتذة الإدارة والقيادة أن أغلب المهارات القيادية يمكن اكتسابها، على عكس المهارات القيادية التي ترتبط بالفطرة، لكن نقطة الخلاف الجوهرية ما زالت تتمثل في «أصل القيادة». فالبعض يعتقد أن الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة هي التي تصنع القادة، والبعض الآخر يعتبر الخبرة والتعليم بمثابة المصادر الأكثر موضوعية لصقل مهارات القائد. وهناك رأي ثالث يربط بين السلوك القيادي وبين الثقافة السائدة في المنظمة. وعليه فإن هناك ثلاثة توجهات للإجابة على هذا السؤال:

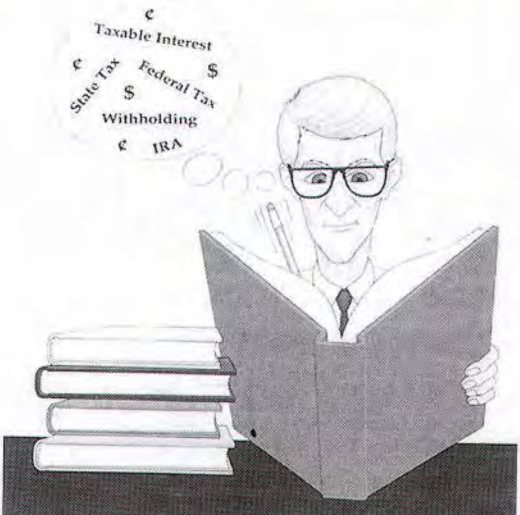
الاتجاه الأول: القيادة بالوراثة ومن الطفولة المبكرة

تمّ إجراء العديد من البحوث على مجموعة من القادة على مدى عامين، لجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات عنهم، حيث تمّ عمل العديد من المقابلات سواء معهم أو مع زملائهم، كما تمّت ملاحظتهم في أثناء العمل، وروجعت العديد من المستندات والإجراءات التي قاموا بها، وبعد التحليل وجدوا أن أدوار القيادة كسلسلة لها طرفان نجد في أحدهما الوظائف القيادية الكبيرة، وفي الطرف الآخر الوظائف القيادية الصغيرة أو البسيطة. فالأشخاص المؤهلين داخل المجتمع للوظائف القيادية الكبيرة أو المعقدة لا تزيد نسبتهم عن ١ ـ ٢٪ وتزداد هذه النسبة إلى ١٥٪ في المنتصف، وتزيد حتى تصل إلى نسبة ٥٠٪ عند نهاية الطرف. لذا فالإجابة تتجسد في أن القيادة تكون موروثة عند نهاية الطرف الأول، وتكون مصنوعة أو مكتسبة كلما اقتربنا من الطرف الثاني.

الاتجاه الثاني: القيادة بالتعلّم والخبرة العملية

التعلّم من خبرات القيادات السابقة يمثّل مرجعاً ضرورياً للقائد الذي يسعى للتميّز، وذلك بغضّ النظر عن نجاح أو فشل القيادات التي نتعلم منها، فأحياناً نتعلم من القيادات الفاشلة أكثر مما نتعلم من القيادات الناجحة، وعندما نتحدث عن الخبرة العملية فلا بدّ أن نفرّق بين نوعين: أولهما خبرة تمثّل عاملاً مساعداً على نجاح القيادة، ومن أمثلتها تولي وظائف أو مسؤوليات يتوافر فيها درجة عالية من التحدي، وخصوصاً في بداية الحياة العملية، وكذلك العمل في وظائف توسع دائرة المعلومات الوظيفية عن المنظمة ككل.

أما النوع الثاني فهو الخبرات التي يمكن اعتبارها مقوّماً لنجاح القيادة في المستقبل، مثل أن يعمل الشخص لمدّة طويلة في أعمال وظيفية ضيقة المجال ومحددة، مما يجعله يعتاد التركيز على الأهداف القصيرة المدى.



الاتجاه الثالث: القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة

لكل منظمة ثقافة خاصة تختلف بها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وأحياناً تختلف مفاهيم الثقافة داخل الإدارات المختلفة في المنظمة الواحدة، ولأن القيادة تعمل في ومن خلال المنظمات فإنها تتأثر بالثقافة السائدة بالمنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

وأهمية الثقافة وتأثيرها على عملية القيادة تبدأ من بداية عملية اختيار وانتقاء الأفراد الذين يتوسم فيهم القدرة على القيادة، فهناك:

أ - ثقافة تدفع وتشجِّع على اكتساب وتشجيع القيادات الجديدة.

ب - ثقافة تدفع إلى الانزواء والتقوقع.

ولذلك يكون الشغل الشاغل لأغلب القادة قبل البدء في عملهم هو العمل على تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، حتى يتوفر المناخ الملائم واللازم لنجاح العملية القيادية، وخاصة إذا كانت عملية التغيير على مستوى كبير يتطلب ظهور قيادات على مستويات مختلفة داخل المنظمة، فإذا لم تتوفر الثقافة المناسبة فإن ظهور هذه القيادات يكون ضرباً من المستحيل.

ثانياً: كيف نكتشف العناصر القيادية؟

تمرّ عملية اكتشاف العناصر القيادية بستّ مراحل أساسية وهي:

١ ـ مرحلة التنقيب

٢ ـ مرحلة التجريب

٣ ـ مرحلة التقييم

٤ ـ مرحلة التأهيل

٥ ـ مرحلة التكليف

٦ ـ مرحلة التمكين



١ ـ مرحلة التنقيب:

وهي المرحلة التي يتمّ فيها تحديد مجموعة من الأشخاص المطلوب دراسة واقعهم من كل النواحي (الاجتماعية والعائلية ومراحل النمو والمعيشية والدراسية والنسب الذي ينتمي إليه والخلفية الثقافية والسياسية له ولأفراد عائلته)، وتشبه هذه المرحلة كالباحثين عن آبار النفط، أو مناجم الذهب أو آبار البترول، فللقائد أن يتخيَّل كم تتكلف الدول والشركات الكبرى في البحث عن ذلك، ولهذا فإن عملية البحث عن العناصر القيادية ينبغي أن تأخذ هذا الاهتمام وتوفر لها الموارد اللازمة مهما كانت مكلفة.



وعلى الجهة المسؤولة التي تتولى الإشراف على:

٢ ـ مرحلة التجريب:



وهي المرحلة التي يجري فيها اختبار وتمحيص المجموعة التي تمّ اختيارها وحصرها في مرحلة التنقيب، وتكون المجموعة هنا تحت المراقبة والتجربة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة سواء التربوية أو المسلكية أو العلاقات، واختبار القدرات المتوفرة لديهم سواء الذهنية أو الإنسانية أو الفنية ولا بدّ أن يعطى الفرد في هذه المرحلة الوقت الكافي لاستكمال تجربته وإنضاجها وأخذ الفرصة كاملة.

٣ ـ مرحلة التقييم:



وهي المرحلة التي يتمّ فيها تشخيص ومراجعة وتقييم المجموعة على ضوء عدد من المعايير التي يتمّ وضعها مسبقاً. فتكتشف جوانب القصور في الشخصية والتفاوت في القدرات، ولا بدّ في هذه المرحلة من تحليل جوانب الأداء من كل نواحيه وذلك بالطرق العلمية المناسبة.

٤ ـ مرحلة التأهيل:

وفي هذه المرحلة وبعد أن تتضح كل جوانب القصور والضعف في شخصيات المجموعة تقوم الإدارة المسؤولة عن إعداد القادة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب ما تقتضيه الحاجة العملية واختيار البرامج التدريبية المناسبة، ولا بدّ من إحسان اختيار المدربين ذوي الخبرة العملية والتجربة القيادية الطويلة للقيام بالتدريب والتجديد والتطوير للأفكار والمفاهيم والمهارات.



٥ ـ مرحلة التكليف:



وبعد أن يتمّ تأهيل المجموعة المختارة من المرشحين للعمل القيادي من خلال المراحل السابقة وتدريبهم وتأهيلهم على مستلزمات هذا العمل نظرياً وعملياً، وبعد أن تتمّ معرفة أكثر دقة لأفراد المجموعة، تقوم الجهة المسؤولة بتفريغ البعض منهم وتعيينهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية وتعيينهم لفترات متفق عليها حتى يتبيّن العنصر القيادي المتميز من خلال العمل الميداني.

٦ ـ مرحلة التمكين:

وهذه المرحلة الأخيرة وبعد أن تأخذ العناصر القيادية فرصتها من حيث التجربة والموقع القيادي العملي تتضح المعالم الأساسية لشخصية كل عنصر من عناصر المجموعة القيادية، وهنا نصل إلى مرحلة التخويل والتفويض للمهام والصلاحيات التي تتناسب مع القابليات القيادية.



ثالثاً: ما هي ملامح قادة المستقبل؟

المقصود بالمستقبل هو الذي نستخدم فيه الأدوات العلمية للتنبؤ به بناءً على وضع سيناريوهات مختلفة للأحداث والمشاركة في صنعه.

ومن أبرز ملامح قادة المستقبل ما يلي:

١ ـ شخص له رؤية وصاحب رسالة فهو مثل الجمل ينظر إلى بعيد وليس تحت رجليه.

٢ ـ يشعر أن وظيفته هي نقل النّاس من حوله نقلة حضارية، وله نظرة طويلة الأجل.

٣ ـ إن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، ويجيد إدارة أحلامه.

٤ ـ يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة.

٥ ـ يظهر مستوى عالٍ من التعبير الانفعالي ولديه لمسة إنسانية خاصة.

٦ ـ يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عالٍ بالذات، ويتمتع بالتفاؤل والأمل والإيمان.

٧ ـ يتمتع بحرية من الصراعات الداخلية وتجنب حالة الدفاع عن. . .

٨ ـ يتمتع بحضور بدني وديناميكي ونشاط واضح، وحماسة غير محدودة.

٩ - يستنير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً لمشاكلهم ويطوق الأخطاء.

١٠ - يعبّر عن مشاعر التابعين الذين لا يستطيعون التعبير عنها.

١١ - يمتلك الجاذبية الشخصية بسبب طريقته في التفكير والتصرف.

١٢ - يدير بالمعاني ويستخدم الرموز ويطلق الشعارات والمصطلحات الجديدة.

١٣ - يستثير تابعيه عقلياً فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم.

١٤ - يهتمّ بالناس اهتماماً بطريقة جديدة وعلى المستوى الفردي.

١٥ - يسعى إلى تحقيق رغبات التابعين ويرقى بها ويستخدم سيكولوجية الجماهير.

١٦ - يتبع المعادلة التالية: جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع وأداء أقوى.



١٧ - يشجع التفكير والنقد والمعارضة.

١٨ - يحب العلم بسعة وغزارة وحب استطلاع غير محدود.

١٩ - الالتزام بالامتياز والجاهزية والرغبة لأخذ المخاطرة.

٢٠ - الإيمان بقدرات النّاس والعمل الجماعي.

رابعاً: ما هي منهجيه إعداد وصناعة القادة؟

تتحدد ملامح ومسارات منهجية إعداد وصناعة القادة فيما يلي:

١ ـ أن يكون إعداد وصناعة القادة جزء من استراتيجية المنظمة.

٢ ـ إنشاء مدارس ومراكز تدريب للقادة.

٣ ـ توفير المناهج القيادية اللازمة.

٤ ـ تشجيع الحوار والنقاش من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصوصاً لهذا الموضوع.

٥ ـ إتاحة الفرص للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

٦ ـ اعتماد فقه أصيل في قضية توريث القيادة للجيل الآخر توريثاً كاملاً.

٧ ـ السماح بل والتخطيط لعملية تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديدة.

٨ ـ الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكمية ستكمل الصناعة.



الجزء الثاني

خلاصة الفكر الغربي حول القيادة للقرن ٢١

إعداد:
د. طارق محمد السويدان

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

المحتويات	الصفحة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين.

المقدمة:

بين يديك ملخصاً لما كتبه أكبر مفكري الغرب حول موضوع القيادة وستلحظ فيها نظرة تختلف بشكل كبير عن ما تعودنا أن نقرأه حول هذا الموضوع الهامّ، ومن أهمّ هذه الاختلافات التوجه نحو القائد الايجابي المهتمّ بإخلاص وصدق باحتياجات من يقودهم.

ويبرز كذلك اهتماماً جاداً بالأخلاق والقيم كمحرك رئيسي لدوافع القائد، وكل هذه الأمور عندما نتأملها بشكل عميق نجد أنها تقترب بالنظريات الغربية نحو النظرية الإسلامية للقيادة والتي تنبع من القيم والأخلاق ولكنها تضيف إليها النية والاحتساب الأخروي وهي أمور ما زال المنظرون الغربيون بعيدون عنها.

حرصت وأنا أقدم هذه الخلاصة للفكر الغربي أن أقدمها كما هي ولا أخلطها بالنظرية الإسلامية فهي تستحق أن نفردها ونميزها ونبلورها بشكل متميز، وهي ما زالت لدى الباحثين في هذا الموضوع في طور البلورة والإخراج الفني المتناسب مع أسلوب هذا الزمان، ولا شك أن لدينا نظرية وأطروحات أفضل منهم ولدينا كنوز من التأصيل والتأطير ولكننا ما زلنا في طور الصياغة لهذه الكنوز لتتناسب مع عقلية وأسلوب القرن الحادي والعشرين.

وأخيراً أعترف بأنه لا يمكن عرض كل ما في الساحة فهو أضخم من إمكانية أي فرد أن يطرحه ولكني آمل أن أكون وفقت لطرح آخر ما نزل للساحة في هذا الشأن. وإلى أن نلتقي مع خلاصة النظرية الإسلامية في القيادة، أرجو ألا تبخلوا عليّ بالنصح والإرشاد والتصويب والدعاء.

د. طارق السويدان

القيـــــادة

أكثر الموضوعات انتشاراً في إدارة الأعمال هو القيادة. وكل مؤلف كبير على ما يبدو قد كتب على أقلّ تقدير كتاباً أو مجموعة مقالات حول القيادة، أو الموضوعات الرديفة مثل إدارة الاختلافات أو إدارة التغيير أو الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة الإدارية أو الاستراتيجية.

وما زال النّاس منذ ألفي عام على الأقلّ يكثرون من البحث والكتابة في موضوع القادة والقيادة.

ومن السهل فهم لماذا يقوم الكثير من المؤلفين المتميزين بالتعمق في مسألة القيادة. فتدريس موضوع القيادة أصبح مهنة مربحة، حيث يربح بعض المؤلفين المعروفين أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ دولار كل شهر لإسداء النصح للمدراء حول هذا الموضوع. وتقوم المؤسسات الأمريكية بإنفاق مبلغ يقدّر بحوالي ١٥ مليون دولار سنوياً في تدريب وتقديم الاستشارات لقادتهم رغبة في مساعدتهم لتحقيق النجاح. ولذلك فإن هذه المبالغ النقدية الكبيرة تجذب الكثير من المؤلفين الكبار للاهتمام بنظريات القيادة ومن هنا تفهم غزارة الأدبيات حول هذا الموضوع - بما في ذلك الكثير من المؤلفات الهزيلة.

وأمام هذا الحجم الهائل من الكتابات والبحوث وأشرطة الفيديو ووسائل الإعلام المتنوعة والدورات القصيرة عن القيادة فإنه يجب علينا أن نكون انتقائيين في اختيار أفضل النظريات حول هذا الموضوع الهامّ، وبخلاف اثنين من المؤلفين البارزين حول القيادة واللذين ادعيا أنه بعد قراءة كتابهما فإنك ستصبح «مزوداً بكل المعلومات والأجوبة التي تحتاجها لتصبح قائداً ملهماً وفعّالاً» فإني سأكتفي بالقول إنه بعد أن تقرأ هذا الجزء ستصبح مزوداً ببعض أهمّ المعلومات والإجابات عن «**كيف تصبح قائداً**».

ولنبدأ من حيث بدأ أغلب الكتّاب حول القيادة لآلاف السنين - لنبدأ مع مميزات القادة.

المميزات
الأساسية
للقادة

يزودنا جميع المؤلفين حول موضوع القيادة بقائمة تضم صفات أو مميزات القادة التي عليهم أن يمتلكونها. وهي مقاييس يجب على من يدرس الموضوع أن يكون قادراً على قياس إمكانية وجودها لديه أو اكتسابه إياها ومن ثم قياس مدى توفر فرصة القيادة الكامنة لديه.

ولنبدأ بعرض قوائم بمميزات القائد الفعّال من كتابات بعض أشهر المؤلفين، وندعوكم لدراسة طاقات القيادة الكامنة لديكم وذلك بفحص المميزات والصفات والمهارات ومقومات القيادة التي تمتلكها، ولكننا ننبهك أن المقاييس الموضوعة بواسطة هؤلاء المؤلفين متشددة، وسنبدأ بأحد أشهر الأسماء في أعمال القيادة وهو - **وارين بينيز** - والذي تظهر قائمة المقومات الأساسية للقيادة الخاصة به في جدول (١).



وبينيز هذا بروفسور في إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية ومؤلف لكتاب من قائمة أكثر المبيعات هو **«عندما تصبح قائداً»** وأعمال أخرى متعددة عن القيادة، وإن كان هناك من تعمق بدراسة متطلبات القيادة، فإن **بينيز** يعتبر من أبرزهم.

الجدول (١) مقومات وارين بينيز الأساسية للقيادة

المقوم الأساسي	معناه
الرؤية المرشدة	لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه ـ مهنياً وشخصياً ـ وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل.
العاطفة	لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل.
المصداقية	مصداقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك، وأنت صادق تجاه مبادئك وقد تعلمت من التجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منهم.
الثقة	كسبت ثقة النّاس.
الفضول	تتساءل عن كل شيء وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع.
الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب، وتجربة شيء جديد.

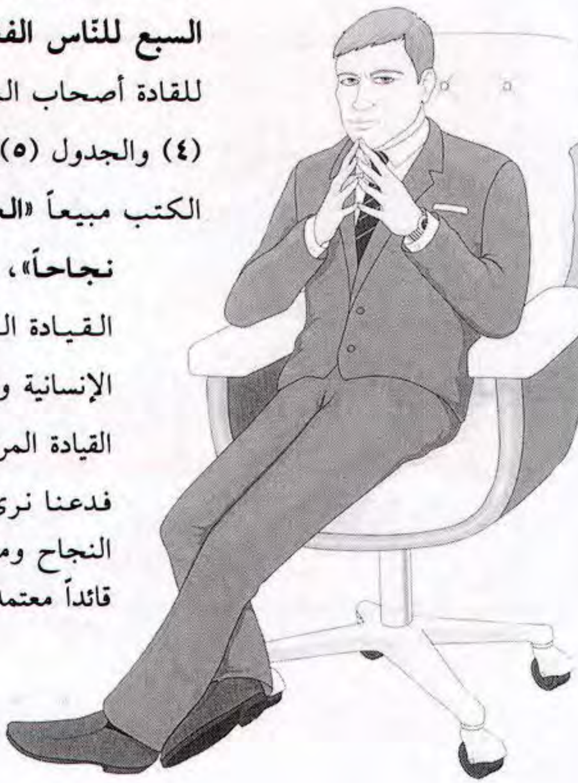
المصدر: وارين بينيز «عندما تصبح قائداً». (نيويورك: أديسون ويزلي، ١٩٩٤) ص٣٩ ـ ٤٢.

ولننتقل للحديث عن المهارات القيادية السبعة كما حددها **بيرت نانوس** في «**ميزة القائد**» (انظر إلى الجدول ٢). **نانوس** بروفسور في الإدارة في كلية إدارة الأعمال في جامعة جنوب كاليفورنيا ومدير الأبحاث السابق في معهد الجامعة للقيادة، ومؤلف مشارك مع وارين بينيز في كتاب من قائمة الأكثر كتب مبيعاً عام **١٩٨٥** وهو «**القادة واستراتيجيات السيطرة**».

ويليه في الجدول (**٣**) مميزات القادة من **جيمس أوتول** نائب الرئيس السابق لمعهد أسبن الشهير حيث درب عدد كبير من القادة، وكان **أوتول** كذلك مديراً لمعهد القيادة في جامعة جنوب كاليفورنيا.

وبعدها نسطر نظرية **ستيفين كوفي** «**العادات السبع للنّاس الفعّالين**» والمميزات الثمانية للقادة أصحاب المبادىء (انظر إلى الجدول (٤) والجدول (٥)). **وكوفي** هو مؤلف أكثر الكتب مبيعاً «**العادات السبع لأكثر النّاس نجاحاً**»، والذي يقدم فيه فلسفة القيادة المرتكزة على العلاقات الإنسانية وفي كتابه الثاني يقدم فلسفة القيادة المرتكزة على المبادىء.

فدعنا نرى إذا كنت تمتلك عادات النجاح ومميزاته التي تؤهلك لتصبح قائداً معتمداً على المبادىء.



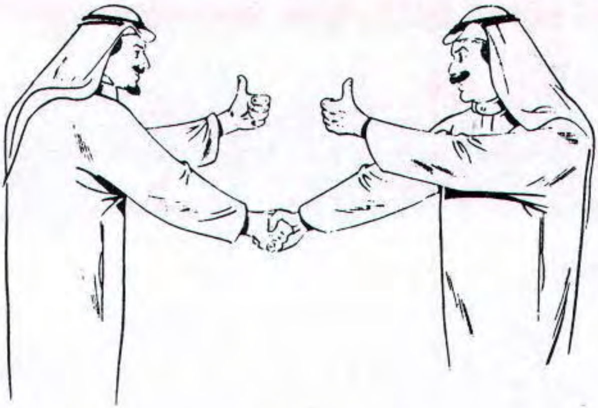
الجدول (٢) المهارات الأساسية السبع للقيادة لبيرت نانوس

المهارة الرئيسية	معنـــاه
بعد النظر	نظرك مركز على الأفق البعيد لا تلتفت عنه حتى وأنت تخطو تجاهه.
إدارة التغيير	أنت تنظم سرعة واتجاه وإيقاع التغيير في المنظمة ليصبح نموها وتطورها متوافقاً مع سرعة الخطى الخارجية للأحداث.
تـصـمـيـم المنظمة	أنت تبني هيكل المنظمة لتكون قادرة على النجاح في تحقيق الرؤية المرغوبة.
التعلم المستمر	أنت متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المنظمة المتعلمة دوماً.
المبادرة	لديك قدرة لبدء التجارب الجديدة وتحقيق نتائج واضحة فيها.

تابع / الجدول (٢) المهارات الأساسية السبع للقيادة لبيرت نانوس

المهارة الرئيسية	معنـــاه
إدارة التكامل	أنت تلهم الآخرين لتقاسم الأفكار وتبادل الثقة بينهم، وللاتصال الجيد والمتكرر والبحث عن حلول مشتركة للمشاكل.
المصداقية العالية	أنت عادل وأمين ومتسامح ويمكن الاعتماد عليك، ومتفهم ومنفتح ومخلص وملتزم بأفضل المبادىء الأصيلة.

المصدر: بيرت نانوس «ميزة القائد: مفاتيح القيادة السبعة في عالم مضطرب». (نيويورك: كتب معاصرة، ١٩٨٩) ص٨١ ــ ٩٧.



الجدول (٣) مميزات قادة القيم لجيمس أوتول

الصفة	معنـــاها
الرؤية المبدئية	أنـت لا تـفـقـد رؤيـة أهـدافـك أبـداً أو تـتـنـازل عـن مبادئك، وأنت صاحب مبادىء وشخص عملي في الوقت نفسه.
الثقة	أنت تعكس قيم وطموحات مرؤوسيك، أنت تقبل القيادة كتكليف وليس كتشريف وتحرص على تقديم الخدمات للآخرين.
الاستماع	أنت تستمع للنّاس الذين تخدمهم، ولكنك لست أسيراً للرأي العام كما أنك تشجع الآراء المخالفة بين مستشاريك، وتختبر الأفكار، وتستكشف كل جوانب الأمر.
احـــتـــرام المرؤوسين	أنت قائد القادة، أنت عملي جداً، ولكنك تؤمن بحماس بكل ما تقول أو تفعل.

المصدر: جيمس أوتول «قيادة التغيير: الأدلة على القيادة المتمحورة حول القيم». (نيويورك: بالانتين، ١٩٩٦) ص٢٣ ـــ ٣٤.

الجدول (٤) العادات السبع لأكثر النّاس نجاحاً لستيفن كوفي

العادة	معنـاها
كن إيجابياً	أنت مسؤول عن تصرفاتك ولا تلوم الظروف أو الأحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.
ابـدأ ونـظـرك على الغاية	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تودّ تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب وما الذي تودّ إنجازه، تعيش حياتك طبقاً لعقائد ومبادىء راسخة.
ابدأ بالأهم	حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة وقد لا تكون مستعجلة مثل بناء العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر أن تقول لا للأشياء التي تبدو مستعجلة ولكنها غير مهمّة.
فكّر بعقلية اكسب وكسّب	أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشاكل، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف.
اسعى أن تفهم قبل أن تُفهم	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.

تابع / الجدول (٤) العادات السبع لأكثر النّاس نجاحاً لستيفن كوفي

العادة	معنـاها
تكامل	أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدّر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجَه بخيارين متناقضين فإنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعاً.
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، وأنت دائم السعي للتعلم.

المصدر: ستيفن ر. كوفي «العادات السبع للناس الأكثر فعالية: دروس فعالة في التغيير الشخصي». (نيويورك: فايرسايد، ١٩٩٠) ص٦٣ ــ ٣٠٩، وستيفن ر. كوفي «القيادة المرتكزة على المبادىء». (نيويورك: سامت، ١٩٩١) ص٤٠ ــ ٤٧.



الجدول (٥) المميزات الثمان للقيادة المرتكزة على المبادىء لستيفن كوفي

الميزة	معناها
التعليم المستمر	أنت تبحث عن التدريب وتحضر الدروس وتستمع وتسأل.
توجيه الخدمة	أنت ترى الحياة «كمهمّة» وليست كمهنة.
إشعاع الطاقة الإيجابية	أنت مبتهج ودمث وسعيد ومتفائل وإيجابي ومتحمس وتثق بقدرات الآخرين.
العدل في معاملة الآخرين	أنت لا تبالغ في ردّة الفعل على التصرفات السلبية، ولا تحمل الضغائن ولا تحكم على الناس ضمن قوالب جامدة ولا تصدر عليهم أحكاماً مسبقة.
تحيا حياة متزنة	أنت متزن ومعتدل وحكيم ومنطقي وواضح ومباشر وغير مناور ونشط جسدياً واجتماعياً ومثقف، ولست متعصباً أو مدمناً، تتقبل المدح واللوم بطريقة مناسبة، ويسعدك نجاح الآخرين.
ترى الحياة كمغامرة	أنت شجاع ولا تستسلم للهزيمة وتستكشف الحياة بمرونة وتلذذ.

تابع / الجدول (٥) المميزات الثمان للقيادة المرتكزة على المبادىء لستيفن كوفي

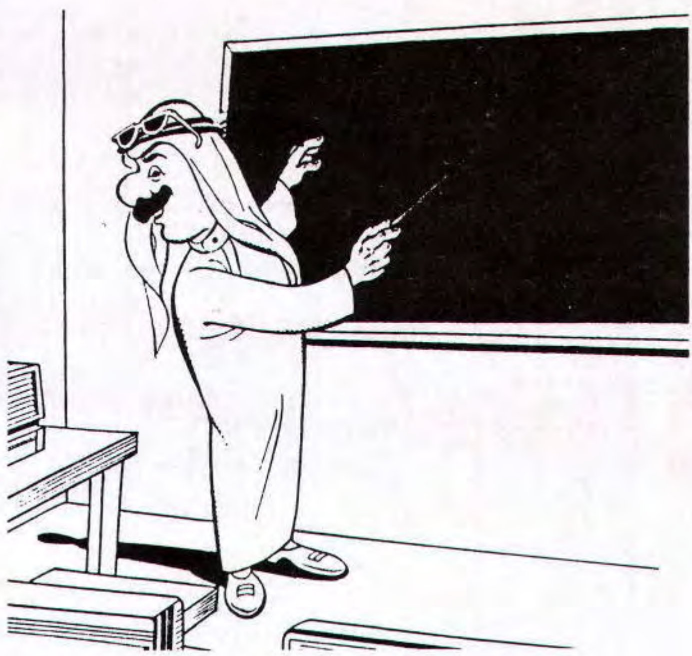
الميزة	معناها
التكامل	أنت تدفع الآخرين للتغيير والتعاون والإنتاج.
تشارك في التدريبات الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية لتجديد الذات	تشارك في التدريبات الرياضية، وتحب القراءة والكتابة وحلّ المشاكل بإبداع، أنت عاطفي ولكنك صبور، تستمع بالتفاعل الاجتماعي وتظهر حباً غير مشروط، أنت تصلّي وتتأمل وتصوم وتقرأ كتاب الله.

المصدر: ستيفن ر. كوفي «القيادة المرتكزة على المبادىء». (نيويورك: سامت، ١٩٩١) ص٣٣ ـ ٣٩.



ماكس ديبريه يعرض آراءه حول صفات القيادة في كتابه «**موسيقى القيادة**»، ولكونه مديراً سابقاً لشركة هيرمان ميللر، فإنه يضيف منظور الخبرة العملية لمجموعة المؤلفين، واصفاً صفات القيادة في الجدول (٦).

وأخيراً فإننا نُضَمِّن قائمة صفات القيادة المزودة من قبل شخص يتمتع بمنظور الحكومة والأعمال الخاصة إنه **جون و. غاردنر** الذي عمل كوزير للصحة والتعليم والشؤون الاجتماعية وكمستشار لستة رؤساء وبروفسور في جامعة ستاندفورد وهو مؤلف «**حول القيادة**» والذي يؤكد فيه على أن صفات القيادة في الجدول (٧) تنطبق على القادة في كل من القطاعين العام والخاص.



الجدول (٦) صفات ماكس ديبريه للقيادة

الصفة	معناها
الاستقامة	أنت مستقيم في كل تصرفاتك.
معرفة قصورك	تثق بقدرات الناس الآخرين، وتسمح للناس الذين يتبعوك أن يعملوا بأفضل قدراتهم.
الفطنة	تبدي نفاذ بصيرة وحكمة وقرارات صائبة.
فهم النفس الإنسانية	تفهم اهتمامات وطموحات وصراعات النفس الإنسانية.
الشجاعة في العلاقات	تواجه ببسالة القرارات الصعبة، وتتصرف بأمانة لا ترحم.
المرح	أنت تقبل بصدر رحب اختلافات وجهات النظر وتحب الفكاهة والدعابة.
الطاقة الفكرية والفضول	اندفاعك للتعلم متطرف.

تابع / الجدول (٦) صفات ماكس ديبريه للقيادة

معناها	الصفة
أنت قادر على الرجوع للوراء وللأمام باستمرار بين الحاضر والمستقبل، وتبني على عمل من سبقوك.	احترام المستقبل واعتبار الحاضر وفهم الماضي
أنت لا تتبع الأماني ولكنك تبني على مؤشرات وخطط.	القدرة على التنبؤ
رؤيتك لما تستطيع المنظمة أن تنجزه تتسع لتحتوي رؤى الآخرين.	سعة أفق التفكير
تصنع شيئاً ذا معنى من الفوضى.	راحة مع غموض
تتوقف لتسأل وتجيب، أنت صبور وتستمع للمشاكل وتسعى لفهم الفوارق الضئيلة، ولا تفوتك الإشارات الخفية.	الحضور

المصدر: ماكس ديبريه «موسيقى القيادة: فن إدارة الأعمال من خلال القيادة والمرافقة والعمل الجماعي واللمسة والصوت» (نيويورك: دليل، ١٩٩٣) ص٢٢٢ ــ ٢٢٥.

الجدول (٧) صفات جون غاردنر للقيادة

الصفة	معناها
الحيوية الجسدية	لديك طاقة عالية المستوى وتتحمل جسدياً العمل الطويل.
الذكاء والحكمة العملية	باستطاعتك تجميع المعطيات الصعبة مع المعطيات المحيرة والتخمينات الحدسية للوصول إلى استنتاجات تثبت الأيام صحتها.
الرغبة والاستعداد لتحمّل المسؤولية	لديك دافع لأخذ المبادرات في المواقف، تخطو للأمام عندما يحجم الجميع.
الكفاءة	لديك تمكن من المهمّة التي بين يديك.
فهم احتياجات اتباعك	لديك فهم واضح للاحتياجات المتباينة لمن يعمل معك.
المهارة في التعامل مع الناس	تقييمك سليم لمدى استعداد أو رفض من معك للتحرك في الاتجاه المرسوم وأنت تفهم دوافعهم والأمور الحساسة لديهم.
الرغبة في الإنجاز	لديك ضغط متواصل لتحقيق النتائج.

تابع / الجدول (٧) صفات جون غاردنر للقيادة

الصفة	معناها
القدرة على التحفيز	لديك قدرة جيدة على الحوار والإقناع وتحريك الناس نحو الأهداف.
الشجاعة والحزم والثبات	أنت مستعد لتحمل المخاطر ولا تستسلم أبداً وتبقى سائراً على الدرب.
القدرة على كسب ثقة الناس	لديك قدرة فائقة على نيل ثقة الناس والمحافظة عليها.
القدرة على الإدارة وأخذ القرار وترتيب الأولويات	تؤدي الواجبات التقليدية للقيادة مثل تشكيل الأهداف وترتيب الأولويات وتحديد اتجاه العمل واختيار المساعدين وتفويضهم بصورة إيجابية.
الثقة	ترشح نفسك للسؤوليات القيادية باستمرار ولديك ثقة بأن الآخرين سوف يتصرفون بصورة إيجابية تجاه عرضك للقيادة.

تابع / الجدول (٧) صفات جون غاردنر للقيادة

الصفة	معناها
الهيمنة والسيطرة	لديك دافع قوي لتولي زمام الأمور.
التكيف والمرونة	تستطيع الانتقال ببراعة وبدون تردد من تكتيك فاشل إلى أسلوب آخر، وإذا لم ينجح فما زال بإمكانك الانتقال إلى آخر.

المصدر: جون غاردنر «حول القيادة». (نيويورك: فري برس، ١٩٩٠).

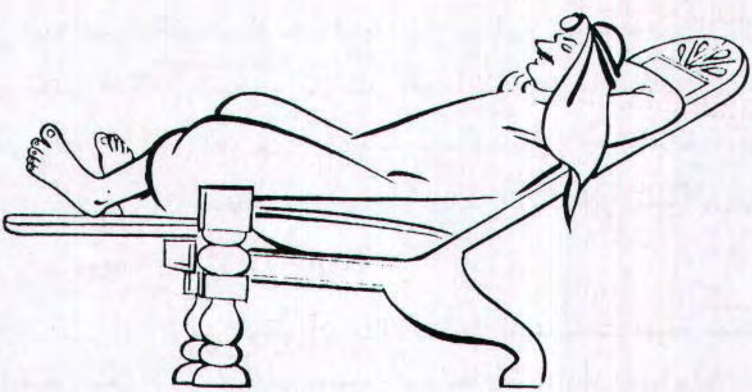
تقييم القدرات القيادية

الجدول (٨) تقييم قدراتك القيادية... هل أنت حقاً...

مستمع جيد	☐	حي الضمير	☐	شفوق	☐
مخاطر	☐	مخلص	☐	حيوي	☐
صاحب رؤية	☐	شجاع	☐	متحمس	☐
نشط	☐	مبدع	☐	عادل	☐
قابل للتكيف	☐	جدير بالثقة	☐	بعيد النظر	☐
طموح	☐	فضولي	☐	قوي	☐
منجز	☐	جسور	☐	مرن	☐
حازم	☐	حاسم	☐	توجهه الأهداف	☐
واعي	☐	يعتمد عليه	☐	سعيد	☐
متوازن	☐	مباشر	☐	مجتهد	☐
مبتهج	☐	منضبط	☐	متطلع	☐
ملتزم	☐	مسيطر	☐	متواضع	☐
منافس	☐	مندفع	☐	مرح	☐

تابع / الجدول (٨) تقييم قدراتك القيادية

ذكيّ	☐	عمليّ	☐	تواق	☐
وفيّ	☐	مبادر	☐	روحاني	☐
ناضج	☐	منتج	☐	متزن	☐
معتدل	☐	محترم	☐	متماسك	☐
منفتح	☐	مسؤول	☐	ذو مصداقية	☐
متفائل	☐	لا يهدأ	☐	لا يقبل الإهانة	☐
عاطفيّ	☐	واثق بنفسه	☐	إيجابي	☐
صبور	☐	منطقي	☐	يعرف قصوره	☐
لائق جسدياً	☐	يراعي المشاعر	☐	حكيم	☐
دمث	☐	واضح	☐	اجتماعي	☐



تعليقات على تمرين (تقييم قدراتك القيادية)

لا تقلق إذا لم تنطبق عليك قائمة الصفات القيادية إذ ربما تكون قائداً مستقبلياً على كل حال.

إذا وجدت بعد قراءتك هذه القائمة الطويلة من الصفات والمميزات وبعد وضع علامات أمام الصفات التي تنطبق عليك أنك ينقصك الكثير فإنك لست وحيداً، فمعظم الناس يجدون عدم توفر هذه الصفات العالية مثبطاً للعزيمة بعض الشيء. ولكن تشجع فبعض المؤلفين يعتبرون كل هذا الحديث لا داعي له.

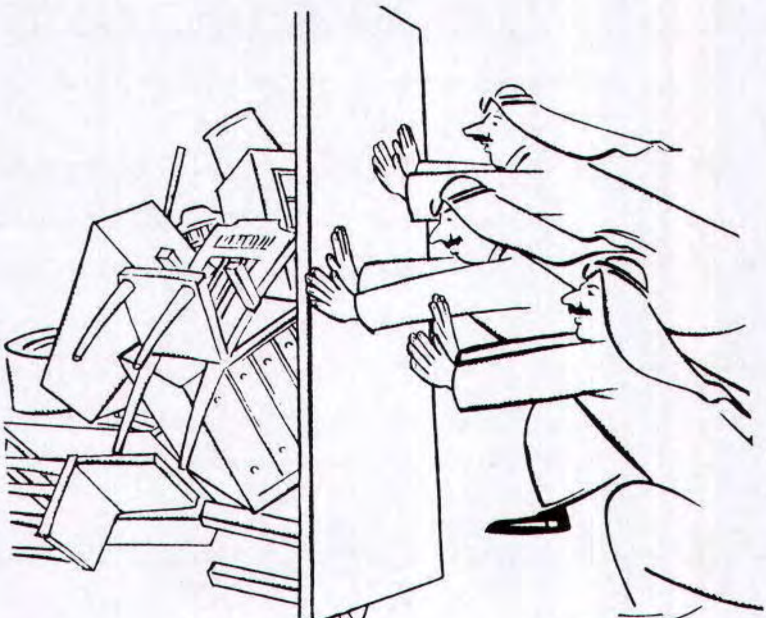
فبالإضافة إلى اختلاف المؤلفين في تحديد الصفات القيادية فهناك اختلافات كثيرة بينهم حول قيمتها الحقيقية وضروريتها، فهم يقولون أن الصفات الحقيقية الضرورية ربما تكون بعض السمات المدرجة أعلاه أو جميعها أو ولا واحدة منها لبعض الوقت أو ولا واحدة منها لمعظم الوقت وهكذا.

وبعض المؤلفين يناقضون أنفسهم أحياناً فكاتب كبير مثل **جون غاردنر** يعرض قائمته لصفات القيادة وبعد ذلك يكتب أن «الدراسات قد أظهرت مرات ومرات أننا يجب ألا نكون صارمين أو ميكانيكيين في تفكيرنا حول صفات القياديين، إن الصفات المطلوبة للقائد تعتمد على نوع القيادة الممارسة والموقف وطبيعة الأتباع وهكذا».

بعض المؤلفين يرون في الواقع أن هناك صفات أو مميزات قليلة مهمّة فعلاً وبقية الصفات اختيارية أو تعتمد على الموقف، فعلى سبيل المثال **دي فريز** كتب أن معظم الباحثين متفقون على صفات رئيسة مثل الضمير

الحيّ والطاقة والذكاء والسيطرة والثقة بالنفس والروح الاجتماعية والانفتاح على التجارب والمعرفة المتعلقة بالمهمّة والاتزان العاطفي، ووراء هذه المنطقة المحدودة من التوافق العام فهو يرى اختلافاً كبيراً بين هذا العدد الضخم من النظريات.

أما **بيتر دركر**، الرجل الكبير في التنظير لعلم الإدارة، فيذهب إلى أبعد من ذلك ويرفض إمكانية تحديد حتى القليل من السمات الأساسية. وطبقاً له فإن كل النقاش حول المميزات والسمات عبارة عن مضيعة للوقت.



رأي دركر في صفـــات القـــائـــــد

يقول **بيتر دركر** فيما ينقله عنه رفكن Rifkin في مقالة (**القيادة... هل يمكن تعلمها؟**) المنشور في مجلة فوربز ١٩٩٦/٤/٨:

«شخصية القيادة»، «أسلوب القيادة» و«سمات القيادة» كلها لا توجد، فمن بين أعظم القادة تأثيراً من الذين عملت معهم حوالي نصف قرن رأيت قادة منزوين في مكاتبهم وآخرين اجتماعيين بشكل غير عادي، بعضهم (وبالرغم من قلتهم) طيبون وآخرون صارمون، بعضهم كان سريعاً متهوراً، وآخرون كانوا يدرسون ويتأملون كثيراً قبل أن يتخذوا قراراً نهائياً، البعض كان دافئاً وآخرون في منتهى البرود، بعضهم كان يتحدث كثيراً عن عائلته والبعض الآخر لا يذكر أي شيء أبعد من المهمّة التي بين يديه. كان بعض القادة تافهين بصورة مفرطة... ولم يؤثر ذلك في أدائهم... وبعضهم كان يتجاهل ذاته بشكل مفرط، ومرة أخرى لم يؤثر في أدائهم كقادة... وكان بعضهم صارماً في حياته الخاصة كناسك في الصحراء، وكان آخرون متفاخرين ومحبين للمتعة، يثيرون البهجة في كل فرصة. بعضهم كان مستمعاً جيداً، ولكني عملت مع بعض المنعزلين الذين استمعوا لأصواتهم الداخلية فقط، ومع ذلك فقد كانوا من أشدّ الناس تأثيراً، إن سمة الشخصية الوحيدة التي امتلكها الناس المؤثرين الذين قابلتهم عموماً كانت «شيئاً لم يمتلكوه»: كان لديهم القليل مما يسمّى «**سحر القائد وجاذبيته**» ولم يكن لديهم حاجة لاستعمال هذا المصطلح.

الخـــلاصـــة

من المصيب ومن المخطىء؟

من وجهة نظرنا، فإن دركر أقرب إلى الواقع، ولكن ذلك لا يمنع من الاستفادة من الصفات التي ذكرها الآخرون.

بينما يمكن أن يكون هناك بعض المميزات التي يمكن أن يمتلكها القادة عموماً مثل الرغبة في القيادة أو الاستعداد لتحمّل المخاطر أو الدافعية للإنجاز، وهكذا فإن هذه المميزات ليس بالضرورة أن يتشارك بها كل القادة، هناك بعض الصفات التي ينبغي أن يمتلكها قادتنا مثل الأمانة والأخلاق ومراعاة احتياجات الأتباع، ولكننا نستطيع بسهولة تسمية القادة الذين لا يمارسون أياً من هذه المميزات كهتلر على سبيل المثال.

وربما استطعنا أن نفهم القادة أكثر إذا ما ركزنا بدرجة أقلّ على صفات القادة وبدرجة أكبر على العلاقة بين القادة والأتباع.

وهذا ما يوصي به **وارين بلانك** وزملاؤه في شركة «مجموعة القيادة» في شمال كارولينا.



تمرين: أهي القيادة أم شيء آخر؟

إليك هذا اللغز الصغير، ما الذي يشترك به القادة التالية أسماؤهم:

• محمد صلى الله عليه	• حسن البنا	• كارل ماركس
وسلم.	• توماس أديسون	• أدولف هتلر
• المسيح عليه السلام	• محمد بن عبدالوهاب	• جون كينيدي
• عمر بن الخطاب	• هنري فورد	• مارتن لوثر كنغ
(رضي الله عنه)	• أبو الأعلى المودودي	• حسن الترابي
• عبدالملك بن مروان	• غاندي	• هيلموت كول
• ابن سينا	• الخميني	• بيل غيتس
• إبراهام لينكولن	• الملك حسين	• جمال عبدالناصر
• هارون الرشيد	• موشي دايان	• ماوتسي تونغ
• محمد الفاتح	• رونالد ريغان	• صلاح الدين الأيوبي
• السلطان عبدالحميد	• روكفلر	• أحمد بن حنبل

متحير؟ حسناً، هاك بعض التلميحات:

ـ انسى الصفات الشخصية أو سمات التصرف أو أساليب القيادة.

ـ انسى ما فعله هؤلاء الناس أو قالوه.

ـ اسأل نفسك ما الذي جعل كل هؤلاء الناس قادة؟

ـ لم نعتبر هؤلاء المدرجين أعلاه قادة؟

- ماذا كانوا يملكون حتى نعدّهم قادة؟

الشيء الوحيد الذي اشترك فيه جميع القادة هو (وجود أتباع مخلصين).

نعرف أن هذا يبدو بسيطاً، ولكنه حقيقي، وجود الأتباع المخلصين هو الشيء الوحيد الذي يفرق بوضوح بين القادة وغير القادة.

القادة لهم أتباع مخلصون، وغير القادة ليس لديهم أتباع، ولا يصبح الواحد أو الواحدة قائداً ما لم يتوفر له أتباع مستعدّون لاتباعه.

كتب **وارين بلانك**

> **«الأتباع هم العنصر الأساس الذي يحدد كل القادة في كل المواقف... الأتباع هم الحلفاء الذين يمثّلون الوجه الآخر والضروري لعملة القيادة».**

وللوهلة الأولى فإن فكرة أن القادة لهم أتباع وغير القادة ليس لديهم أتباع تبدو سطحية وبديهية، ولكن عندما نتوقف عن رؤية علاقة القائد بالأتباع على أنها تحصيل حاصل ونبدأ بجعل العلاقة نفسها مركزاً لفهمنا للقيادة أكثر من اهتمامنا بالآثار الشخصية للقائد أو صفاته ومزاياه عندها نبدأ برؤية القادة والقيادة من منظور جديد.

وارين بلانك يترجم هذا المنظور الجديد فيما يسمّيه «القوانين الطبيعية التسعة في القيادة» وهي توفر منظوراً جديداً جديراً بالاهتمام حول القيادة. جميع القوانين الطبيعية التسعة لبلانك مدونة في الجدول (٩).

جدول (٩) قوانين بلانك الطبيعية حول القيادة

١ ـ	القائد له أتباع مخلصون وحلفاء مستعدّون.
٢ ـ	القيادة حقل للعلاقات المتداخلة.
٣ ـ	القيادة تحدث كحدث.
٤ ـ	القادة يستخدمون التأثير خارج السلطة الرسمية.
٥ ـ	القادة لا يعملون وفق سياسات المنظمة المحدودة.
٦ ـ	القيادة تشتمل على المخاطر وعدم التأكد.
٧ ـ	ليس كل شخص سيقوم باتباع مبادرات القائد.
٨ ـ	الوعي والقدرة على التعامل مع المعلومات تصنعان القيادة.
٩ ـ	القيادة عملية تتأثر بخلفية كل شخص حيث يتعامل القادة والأتباع مع المعلومات ويفسّرونها حسبما يريدون.

المصدر: وارين بلانك «القوانين الطبيعية التسعة للقيادة». (نيويورك: أماكو، ١٩٩٥) ص١٠.





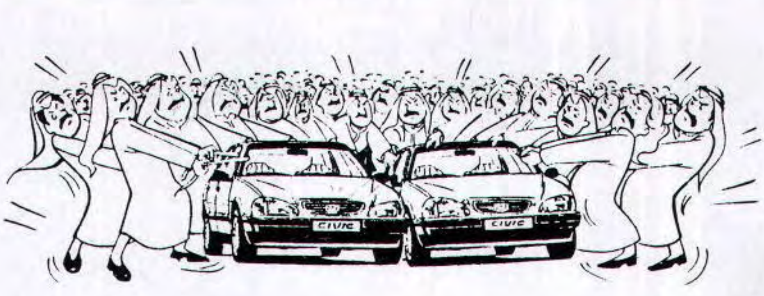
الأسئلة الخطأ والأسئلة الصواب

يقول بلانك: «**معظم الناس الذين يطمحون أن يقودوا يسألون الأسئلة الخطأ مثل «كيف أقود؟» أو «ماذا يجب عليّ أن أفعل لأصبح قائداً؟»**، وهي تعبّر عن الاعتقاد الخاطىء بأن القيادة مكوّنة من أجزاء».

والأسئلة الصواب هي «**كيف أجعل الآخرين يتبعونني؟**»، «**ما هي احتياجات الآخرين؟**»، و«**كيف أكسب الحلفاء؟**».

وري بيث جونز مؤلفة كتاب «المسيح القائد (عليه السلام)» توضح النقطة كما يلي:

«القادة الذين ينوون تحقيق إنجازات تستحق الذكر يجب عليهم أن يجعلوا الآخرين يشاركون في قضيتهم ولكننا نجد العديد من المدراء لديهم أعداداً كبيرة من الموظفين المسجلين على الورق ولكنهم ليسوا منخرطين عاطفياً في المهمّة».



أدوار
القـائـد
ومسؤوليـاتـه

ربما أفضل طريقة لشرح ما يفعله القادة (أو على الأقلّ ما يعتقد المنظرون الغربيون أن القادة يفعلونه أو يجب عليهم فعله) هي استعمال جدول مقارنة بين الأدوار والمسؤوليات والعادات والأفعال الخاصة بالمدير التقليدي من ناحية وتلك الخاصة بالقائد الخدوم العملي الخيالي الجذاب المتعاون البطولي العلمي من الناحية الأخرى.

الجدول (١٠) يبيّن المقارنة المستقاة من أعمال الكثير من المؤلفين حول موضوع القيادة، وبقراءة القائمة ستلاحظ الفرق بين ما يركز عليه القائد مقابل ما يركز عليه المدير.



جدول (١٠) القادة مقابل المدراء

ضع إشارة إما على اليمين أو على اليسار لكل خانة حسب توفر الصفة في الشخص المذكور أعلاه:

	المدراء	القادة	
☐	• ينجزون الأشياء بطريقة صحيحة.	• يفعلون الشيء الصواب.	☐
☐	• مهتمون بالكفاءة.	• مهتمون بالتأثير.	☐
☐	• يديرون.	• يبدعون.	☐
☐	• يصونون ويحافظون.	• يطوّرون.	☐
☐	• يركزون على النظام والبنية.	• يركزون على الناس.	☐
☐	• يعول على السيطرة.	• يعول على الثقة.	☐
☐	• ينظم ويوظف.	• يرصّ الناس في اتجاه واضح.	☐
☐	• يركز على التكتيك والبنية والأنظمة.	• يركز على الفلسفة وجوهر القيم والأهداف المشتركة.	☐
☐	• لديه رؤية قصيرة الأجل.	• لديه رؤية طويلة الأجل.	☐
☐	• يسأل كيف ومتى.	• يسأل ماذا ولماذا.	☐
☐	• يقبل الوضع الراهن.	• يتحدى الوضع الراهن.	☐
☐	• يركز على الحاضر.	• يركز على المستقبل.	☐

تابع / الجدول (١٠)

المدراء	القادة
• يوجهون أنظارهم نحو العمل الحالي.	• يوجهون أنظارهم للأفق.
• يطوّرون الخطى والجداول المفصلة.	• يطوّرون الرؤى والاستراتيجيات.
• يسعى للحسابات والنظام.	• يسعى للتغيير.
• يتجنب المخاطر.	• يواجه المخاطر.
• يحثّ الناس على الالتزام بالمعايير.	• يلهم الناس نحو التغيير.
• استخدام سلطة المنصب والتسلسل التنظيمي.	• يستفيد من تأثير الإنسان في الإنسان الآخر.
• يطالب الآخرين بالالتزام.	• يلهم الآخرين على اتباعه.
• يعمل ضمن الأحكام التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات.	• يعمل خارج الأحكام التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات.
• يعطيه الآخرون منصباً.	• يأخذ زمام المبادرة للقيادة.

المصدر: كتب وارين بينيس، بيرت نانوس، روبرت تاونسيند، جون كوتر، مانفرد دي فيريس، وارين بلانك، جون كاتزنباك، وآخرين.

الأدوار الجديدة للقادة

قد يبدو غريباً القول أن القيادة تتطلب الحب أو أن القادة يجب أن يكونوا خدماً أو مانحي هدايا، مثل هذه الجمل تعكس تفكير الكثير من المنظرين والمؤلفين حول متطلبات القائد هذه الأيام.

ما يطلبه هؤلاء من قادة اليوم يختلف تماماً عمّا توقعناه من قادتنا في الماضي.



يطلب المؤلفين إيقاعاً مختلفاً لنشاطات القائد وقيادة مختلفة الفكر وتركيزاً مختلفاً للمهمات التنفيذية اليومية، وأكثر أهمية من ذلك كله فهم يطلبون علاقة مختلفة بين القادة والموظفين والعملاء وكل من له علاقة بالمنظمة.

وبذلك فهم يحددون توقعات جديدة، ويركزون على أدوار ومسؤوليات مختلفة للقائد.

ويحددون على الأقل ثلاث نقلات أساسية في واجبات القائد ومسؤولياته.

(١) من الاستراتيجي إلى المنظر صاحب الرؤية.
(٢) ومن مصدر الأوامر إلى راوي القصص.
(٣) ومن مهندس الأنظمة إلى عامل تغيير وخادم، وكل من هذه النقلات يمثل تغييراً مهماً في السلوك المتوقع من القائد، ودعنا نلخص التوجهات الثلاث في الصفحات التالية:

أولاً: تغير دور القيادة
من الاستراتيجية
إلى الرؤية

منذ ١٩٢٠ على الأقل والمدراء الكبار يركزون معظم وقتهم واهتمامهم على تطوير وتطبيق استراتيجيات الأعمال.

ولقد تمّ اعتبار صنع الاستراتيجية لمدة طويلة مفتاح لفهم وظيفة القيادة، ولكن هذا ليس ما يعتقده أصحاب النظريات الإدارية اليوم.

كل المنظرين اليوم وبدون استثناء يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية العمل.

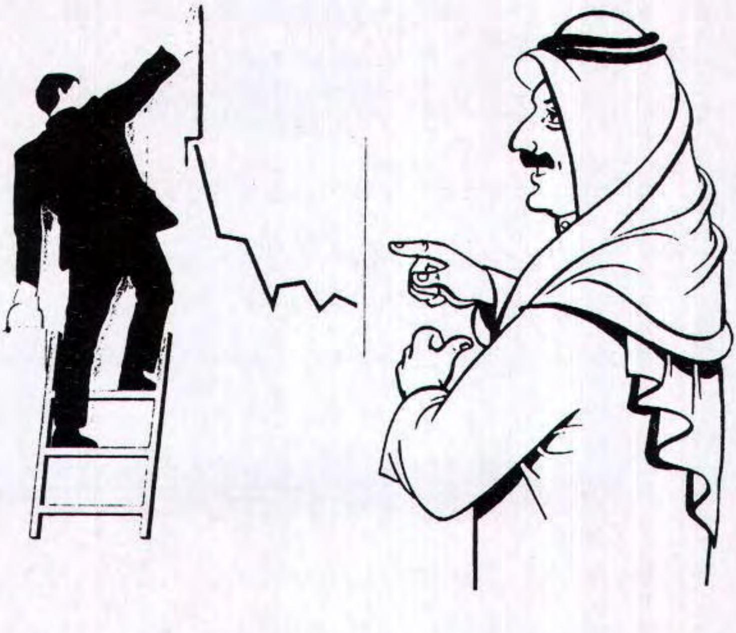
ويقولون إن القضية ليست في أننا لا نحتاج استراتيجيات العمل، ولكن لا بدّ أن نفهم أن هذه الاستراتيجيات وحدها لا تكفي.



فالمنطق الإقناعي للتحليلات الاستراتيجية لا يصنع الجهد الاستثنائي والالتزام المستمر اللازم لتحقيق أداء متميز.

والناس لا يمكن أن يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الاستراتيجيات فهي تجيب عن «**ماذا**»، ولا تجيب عن «**لماذا**»، بينما معرفة «**لماذا**» أكثر أهمية من معرفة «**ماذا**»!

وباختصار يجب على المدراء الكبار تحويل الموظفين من أشخاص متعاقدين مع منظمة اقتصادية إلى أعضاء ملتزمين في منظمة هادفة.



ما هي
الـرؤيـة؟

كارل البريخت مؤلف أكثر الكتب مبيعاً «أمريكا الخدمة» وكتاب «قطار الاتجاه الشمالي: إيجاد الغرض وتحديد الاتجاه وتشكيل النهاية لمنظمتك» يحدد الحاجة للرؤية في الكلمات التالية:

> «أزمة الأعمال اليوم هي أزمة معنى. الناس غير واثقين من أنفسهم لأنهم لم يعودوا يفهمون المحتوى والكثير الكثير من الناس لديهم شعور الشك وعدم التأكد حول مستقبل منظمتهم، وبالتالي حول وظيفتهم ومستقبلهم، أولئك الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول».

ويوضح هؤلاء المؤلفين أن الرؤية شيء أكثر من صرخة قوية لزيادة حصة السوق أو التغلب على المنافسة، أو مضاعفة أرباح العام الماضي.

إنها عاطفية أكثر منها تحليلية، وباختصار إنها شيء يلمس القلب وليس العقل فقط.

يقول **كارل البريخت**:

> «الرؤية صورة متفق عليها لما نودّ أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً... إنها توفر نقطة تصويب لاتجاه المستقبل. وتجيب على السؤال... كيف نريد أولئك الذين يهمّوننا أن يفهموننا؟ بيان الرؤية يتضمن غرضاً نبيلاً وقيماً عالية لشيء يعتبر ذا قيمة خاصة».

يصف **بيرت نانوس** الرؤية بأنها **صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك...**

جاي كونغر، مؤلف كتاب «القائد الجذاب» يصف الرؤية بأنها **صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتدّ بعيداً.**

ما هي
الـرؤيـة؟

يصف **بيرت نانوس** الرؤية بأنها:

صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك...

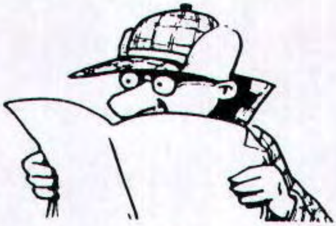
جاي كونغر، مؤلف كتاب «القائد الجذاب» يصف الرؤية بأنها:

صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتدّ بعيداً.



صفــات
الــرؤيــة؟
الجيـدة

- تعطي معنىً للتغيرات المتوقعة في الناس.
- تشكل صورة عقلية إيجابية وواضحة لحالة المستقبل.
- تصنع الفخر والطاقة وشعور الإنجاز.
- جديرة بالحفظ.
- محفزة.
- مثالية.
- تعرض صورة أكثر وضوحاً لمستقبل المنظمة ـ متناسقة مع تاريخها وثقافتها وقيمها ـ.
- تضع معايير التميز التي تعكس المثاليات العليا.
- توضح الغرض والاتجاه.
- تلهم الحماس.
- تشجع الالتزام.
- تعكس تفرّد المنظمة.
- طموحة.
- تخطف الانتباه.
- تركز الانتباه.
- توجه النشاطات اليومية.
- تلغي الأشياء غير الجوهرية.
- تحثّ الناس على تجاوز النظر القريب.
- توفر معنى وأهمية للنشاطات اليومية.
- تربط بين الحاضر والمستقبل.
- تحثّ الناس على العمل.



أمثلــــة
علــى رؤى
المنظـمـــات

الرؤى بعض الأحيان يعبّر عنها ببساطة:

- شركة 3m

لحلّ المشاكل التي لا تحلّ بإبداع.

- جمعية مرشدات أمريكا

لمساعدة البنت لأعلى قدراتها.

- هيولت باكارد للكمبيوتر

لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسانية.

- سوني

لتجربة متعة التقدم وتطبيق التكنولوجيا لمصلحة العامة.

- وال مارت

لإعطاء الإنسان العادي الفرصة لشراء نفس الأشياء كالأغنياء.

- والت ديزني

ليسعد الناس.

- أكاديمية الإبداع الأمريكية

أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية.

شـــــرح
الـرؤيـــة

وأحياناً نحتاج إلى شرح مطول من قائد مفوَّه ليوضح التصور بقوة وتفصيل.

هنري فورد قال ذلك عن رؤيته للسيارة وذلك مع بداية إنتاج السيارات:

«سأبني سيارة للجماهير العظيمة... ستكون منخفضة السعر لدرجة أن يستطيع كل من يكسب راتباً جيداً الحصول عليها وليستمتع مع عائلته بساعات السعادة في فضاء الله الواسع، وعندما أنتهي فسيكون بمقدور كل شخص أن يقتني واحدة، وسيملك كل شخص سيارة، وسيكون الحصان قد اختفى من طرقنا السريعة، وستصبح السيارة أمراً طبيعياً وسنعطي الوظائف لأعداد كبيرة وبأجور جيدة».

ووصف **والت ديزني** حلمه لديزني لاند بهذه الطريقة[1]:

«إن فكرة ديزني لاند بسيطة، ستكون مكاناً للناس ليجدوا السعادة والمعرفة. ستكون مكاناً للوالدين والأبناء لقضاء أوقات ممتعة مع بعضهم ومكاناً للمدرسين والطلاب ليكتشفوا طرقاً أعظم وأكبر للفهم والتعليم، هنا يستطيع الجيل الأكبر استرداد الحنين للماضي، والجيل الأصغر يستطيع تذوق تحديات المستقبل، ستكون عجائب الطبيعة والإنسان هنا للجميع ليروها ويفهموها.

ستعتمد ديزني لاند وتركز على المثاليات، والأحلام والحقائق.

ستكون ديزني لاند شيئاً يشبه السوق والمعرض والملعب ومركز المجتمع ومتحف الحقائق الحيّة، ومكان عرض للجمال والسحر.

وستمتلىء بالإنجازات، وبالمتع والآمال للعالم الذي نعيش فيه.

وستذكرنا وتبيّن لنا كيف نجعل هذه العجائب جزءاً من حياتنا».

---

(١) رغم معارضتنا للعديد من مشاريع ديزني لاند التي تحارب الإسلام... إلا أن عرضنا لها يساهم في معرفة الرؤية لقائدها.

ونقدم هنا رؤية **ونستون تشرتشل** المشهورة لأفضل وأجمل ساعة في بريطانيا في معاركها مع ألمانيا في الحرب العالمية الثانية:

«يعرف هتلر أنه يتوجب عليه كسرنا على هذه الجزيرة أو خسارة الحرب. وإذا ما استطعنا مواجهته فستصبح كل أوروبا حرة، ويمكن لحياة العالم أن تسير للأمام تجاه المرتفعات الواسعة المشرقة، ولكن إذا فشلنا، فإن العالم بأسره وبما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية وبما في ذلك جميع من عرفنا واهتممنا بهم، سيغرقون في درجات العصر المظلم الجديد، وسيصبح العالم أكثر فساداً وربما أكثر تأخراً بواسطة أضواء العلم المنحرف. فدعونا لذلك نلتزم بواجباتنا ونفهم أنه إذا استطاعت إمبراطورية بريطانيا ودول الكومنولث أن تستمر لألف سنة، فإن الناس حينذاك سيستمرون في القول: «كانت تلك أفضل ساعاتهم».

وأخيراً عبّر **مارتن لوثر كنغ** عن حلمه لأمريكا بهذه الكلمات:

«أخبركم اليوم يا أصدقائي أنه بالرغم من الصعوبات والإحباط التي أواجهها في هذه اللحظة فإني ما زلت أمتلك حلماً، إنه حلم متأصل في الحلم الأمريكي.

لدي حلم أنه في يوم ما ستنهض هذه الأمة لتعيش المعنى الصحيح لدستورها القائل «ونؤمن بالبديهية الواضحة أن كل الناس خلقوا سواسية».

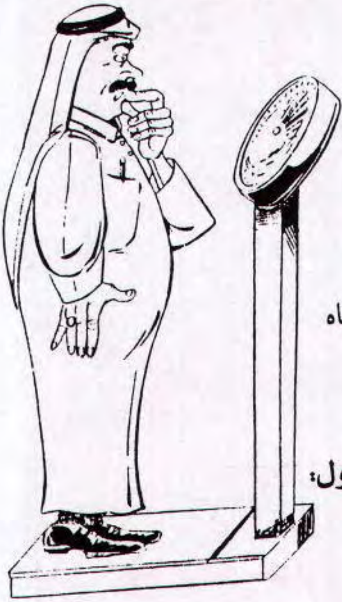
لدي حلم أنه في يوم ما وعلى التلال الحمراء لجورجيا سيكون أبناء العبيد السابقين وأبناء ملاك العبيد السابقين قادرين على الجلوس معاً على مائدة الأخوة.

لدي حلم أنه في يوم ما حتى ولاية المسيسيبي الولاية الصحراوية القابعة في حرارة الظلم والاضطهاد ستتحول إلى واحة من الحرية والعدل.

لدي حلم أن أبنائي الأربعة سيعيشون في يوم ما في أمة لا تحكم عليهم طبقاً للونهم ولكن بمحتوى شخصياتهم. لدي حلم اليوم...».

أسئلة منهجية
لتحـــديـــد
الـــرؤيـــة

بيرت نانوس يطرح منهجية رباعية الخطوات تتكون من سلسلة من الأسئلة التي تستطيع أن تجيب عليها أنت وفريقك التخطيطي لتشكيل الرؤيا لمنظمتك، انظر الجدول (١١).



أولاً: نبدأ بفهم الواقع بتوجيه الأسئلة مثل:

- ما العمل الذي نحن فيه؟
- ما هي القيم الحالية للمنظمة؟
- هل يوافق الناس أو لا يوافقون على اتجاه معيّن للمنظمة؟

ثانياً: علينا فحص الواقع بتوجيه الأسئلة حول:

- من هم المتأثرين الرئيسيين بالمنظمة؟
- وهل تمّ استيفاء احتياجاتهم؟

ثالثاً: يخبرنا نانوس ان نؤسس محتوى الرؤية بتوجيه الأسئلة مثل:

- ما هي التطورات المستقبلية التي يمكن أن تؤثر بالرؤية؟
- وما هي بعض السيناريوهات المستقبلية؟

رابعاً: وأخيراً علينا ان نطوّر الخيارات ونختار الرؤية.

الجدول (١١) طريقة بيرت نانوس المنهجية لتطوير رؤية جديدة

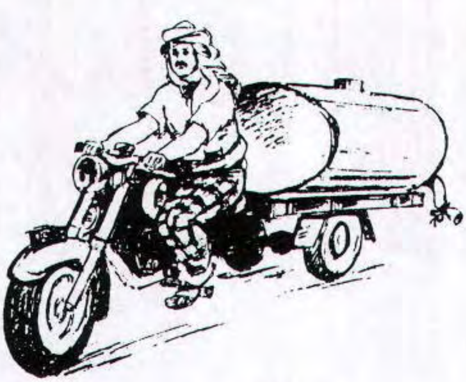
خطوات الطريقة	القضايا الكبرى	الأسئلة الرئيسية
أولاً: فهم الواقع - فهم الحالة الحالية للمنظمة	أ ـ ما العمل الذي نحن فيه	١ ـ ما هي الرسالة الحالية المعلنة أو ما هو غرض منظمتكم؟ ٢ ـ ما هي القيمة الإضافية التي توفرها منظمتكم للمجتمع؟ ٣ ـ ما هي طبيعة المجال أو الإطار القانوني الذي تعمل ضمنه منظمتكم؟ ٤ ـ ما هو الوضع الفريد لمنظمتكم في ذلك المجال أو الإطار؟ ٥ ـ ما الذي تحتاجه منظمتكم للوصول للنجاح؟
	ب ـ كيف نعمل	١ ـ ما هي القيم والثقافة التنظيمية التي تحكم التصرفات وصنع القرار؟ ٢ ـ ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟ ٣ ـ ما هي الاستراتيجية الحالية وهل يمكن الدفاع عنها؟
	ج ـ تدقيق الرؤية	١ ـ هل للمنظمة رؤية معلنة واضحة؟ وإذا كان كذلك فما هي؟ ٢ ـ إذا ما استمرت المنظمة في طريقها الحالي فإلى أين ستتجه في العشر سنوات القادمة؟ وكم ستكون فائدة هذا الاتجاه؟ ٣ ـ هل يعرف رموز المنظمة إلى أين تتجه وهل يوافقون على هذا الاتجاه؟ ٤ ـ هل الهياكل والعمليات والموظفين والحوافز ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

خطوات الطريقة	القضايا الكبرى	الأسئلة الرئيسية
ثانياً: فحص الواقع - رسم حدود الرؤية	أ - من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟	١ - من أهم المتأثرين في داخل وخارج المنظمة؟ وأيهم أكثر أهمية؟ ٢ - ما هي الاهتمامات والتوقعات الكبرى لأهم خمسة أو ستة منهم بخصوص مستقبل منظمتكم؟ ٣ - ما هي التهديدات أو الفرص التي تنبثق منهم؟ ٤ - معتبراً نفسك أحد المتأثرين بالمنظمة، ماذا تريد شخصياً أو عاطفياً أن يتحقق في منظمتك؟
	ب - كيف نحدد الحدود للرؤية الجديدة؟	١ - ما هي الحدود (الوقتية، الجغرافية، الاجتماعية) لرؤيتك الجديدة؟ ٢ - ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستعرف أنها نجحت؟ ٣ - وأي القضايا الحساسة يجب التصدي لها في رؤيتك؟



خطوات الطريقة	القضايا الكبرى	الأسئلة الرئيسية
ثالثاً: تأسيس محتوى الرؤية - تحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية	أ ـ ما هي التطورات المستقبلية التي من شأنها التأثير على الرؤية؟	١ ـ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها منظمتكم؟ ٢ ـ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين بمنظمتكم في المستقبل؟ ٣ ـ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية ذات الصلة في المستقبل؟ ٤ ـ ما هي التغيرات الكبرى الممكن توقعها في البيئة الاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟
	ب ـ حدد أهم التطورات المستقبلية والتي من شأنها إحداث أكبر تأثير على منظمتكم لو أنها حصلت كما هو متوقع؟	بعد تحديد التطورات أعطها درجة في الأولوية كالتالي: ● أولوية رقم واحد = التأثير الأعظم ● أولوية رقم اثنان = التأثير الأعظم التالي ● أولوية رقم ثلاثة = التأثير الأعظم الثالث ● أولوية رقم أربعة = التأثير الأقل
	ج ـ حدد ثلاث أو أربع سيناريوهات يمكن توقعها في حالة حدوث الأولوية رقم واحد (ذات التأثير الأعظم)	اكتب أربعة أو خمسة أوصاف قصصية للمستقبل، إما أن تبدأ بالحاضر وتصف ما سيحدث (بالترتيب الزمني) للمستقبل، أو تأخذ فترة مستقبلية وتصف كيف ستكون صورة المنظمة آنذاك. وكرر ذلك حسب السيناريوهات التي تتوقعها أو يحتمل حدوثها.

خطوات الطريقة	القضايا الكبرى	الأسئلة الرئيسية
رابعاً: اختيار الرؤية تعريف وعرض الرؤية الجديدة	أ ـ ما هي خيارات الرؤى أمامك؟	من بين كل الاتجاهات التي يمكنك اختيارها كمسار للمنظمة للخمس أو سبع سنوات القادمة، أيها تقدم احتمالاً أكبر لتحسين وضع المنظمة جذرياً وتنجز النجاح الأعظم لها وللمتأثرين بها؟
	ب ـ أي الرؤى المحتملة تنسجم بشكل أفضل مع معايير الرؤية الجيدة	١ ـ هل الرؤية توجهك نحو المستقبل؟ ٢ ـ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ ٣ ـ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ ٤ ـ هل تضع مستويات من الامتياز وتعكس مثاليات عالية؟ ٥ ـ هل تبيّن الغرض والاتجاه؟ ٦ ـ هل تلهم الحماس وتشجع على الالتزام؟ ٧ ـ هل تعكس تفرد المنظمة وتميّزها وكفاءتها ومبادئها؟ ٨ ـ هل هي طموحة بما فيه الكفاية؟ (نانوس يقترح طريقة لإعطاء درجات للخيارات في الصفحات ١٢١ ـ ١٢٦ في كتابه القيادة ذات الرؤية Visionary Leadership).

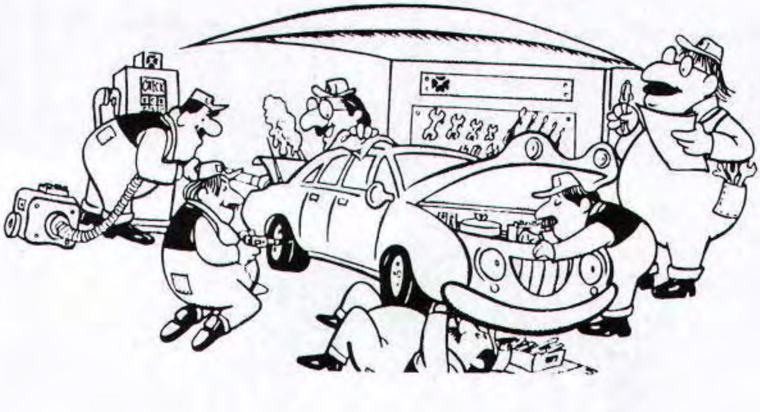


تعليقات على خطوات نانوس لتحديد الرؤية:

رغم أن خطوات **نانوس** تعتبر من أفضل ما كتب في منهجية وضع الرؤية ولكن لا يسعنا إلا أن تشعر أن هناك شيئاً ناقصاً، هل كان **ديزني** سيحصل على مملكة الخيال التي حلم بها بهذه الطريقة؟ وهل هذه هي الطريقة التي وصل بها **كنغ** لحلمه؟ لا نظن ذلك، بل حتى عندما يقوم نانوس بتطبيق خطواته ليستخلص رؤية لشركة خيالية لطعام الحيوانات الأليفة، فالرؤية التي نتجت عنده هي:

> الاستفادة من قدرات البحث المتوفرة لدى الشركة التي تملكنا لنصبح قائدي الإبداع في مجالنا وصناعتنا، وهدفنا أن لا يزيد الدخل الوارد من خطوط الإنتاج الحالية عن ٤٠٪ خلال سبع سنوات.

من الواضح أن هذه الرؤية لا تمتلك حيوية رؤية فورد للسيارة أو حلم أفضل ساعات تشرتشل.



طريقة مختصرة وبسيطة لكتابة الرؤية:

انظر الجدول (١٢) والذي يحتوي الطريقة المقترحة بواسطة **توماس ستيوارت** في مقال عام ١٩٩٦ في «فورتشن» والتي يمكن أن تساعدك على تحديد الرؤية بسرعة وبساطة ولكن لا تتوقع منها أن تنتج رؤية فخمة بنفس الطريقة التي يقوم بها رئيس طهاة بتجهيز وجبة طيبة ومطهية جيداً.

وسينتج لديك بعد التطبيق رؤية شبيهة بالتالي:

> رؤيتنا أن نكون منظمة عالمية توفر الخدمات الإبداعية من أجل خدمة السوق العالمية في مجال الحلول المالية سريعة التغير.

ثم تعدلها بما يتناسب مع وضعك الخاص. ما رأيك؟ هل يمكن أن تنتج لك هذه الطريقة رؤية جيدة؟



الجدول (١٢) طريقة بسيطة ومختصرة لتحديد الرؤية

املأ الفراغ في كل سطر باختيار إحدى الكلمات في السطر الذي يليه لتنتج لديك رؤية مميزة.

- رؤيتنا أن نكون منظمة ______________

اختر واحدة (رئيسية، قائدة، متفوقة، عالمية، سريعة النمو).

- توفر ______________

اختر واحدة (المنتجات، الخدمات، المنتجات والخدمات).

اختر واحدة (الإبداعية، ذات السعر المناسب، المتخصصة، المتنوعة، ذات الجودة العالية).

- من أجل ______________

اختر واحدة (خدمة السوق العالمي، رفع قيمة أسهمنا، الوفاء بالتزاماتنا تجاه مساهمينا).

- في مجال ______________

سريعة التغير

اختر واحدة (المعلومات، حلول العمل، الحلول المالية).

المصدر: توماس أ. ستيوارت «تغيير منعش: صياغات عملية للرؤية». (فورتشن، ٣٠ سبتمبر ١٩٩٦) ص١٩٥.

لجنة لوضع الرؤية

أعتقد أنه لا يمكن الحصول على رؤية ذات نوعية عالية باستخدام أي من طرق الخطوة خطوة هذه، وعادة ما تكون النتائج غير عاطفية ولا مثيرة، وهذا عكس ما يجب أن تكون عليه الرؤية الحقيقية.

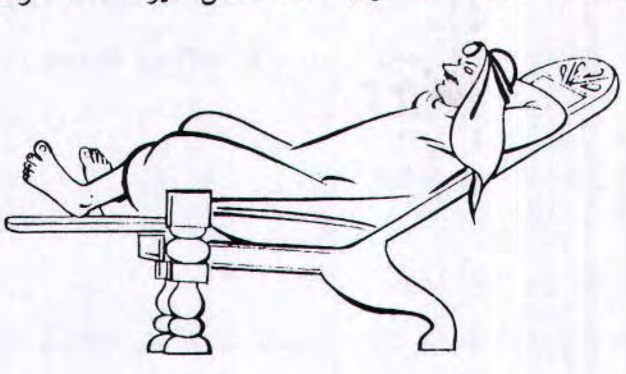
وكذلك لن تحصل على نتائج أفضل بإشراك عدد من الناس في لقاءات جماعية لوضع الرؤية، **جون كاسترمب** يؤكد التالي:

«لقاء الناس مع بعضهم البعض ليتحدثوا عن الرؤية طوال فترة بعد العصر سيؤدي للشعور بالإحباط وعدم الإنتاجية، هذا إذا لم تكن النتائج سخيفة، بكل ما في الكلمة من معنى».

وقد عبّر **وارن بينيز** بأسلوب بديع فقال:

«كما أنه لا يمكن رسم لوحة رائعة بواسطة لجنة، فكذلك لن تظهر رؤية عظيمة من مجموعة من الناس».

إذاً عندما يتعلق الأمر بتحديد الرؤية فأنت أفضل كثيراً عندما تكون وحدك.



كيف تحدد رؤية فعالة؟

يبدأ المؤلفون عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها، وأحسب أن ذلك خطأ إذ كيف تستطيع أن تطوّر رؤية فعالة لمنظمتك إذا لم يكن لديك رؤية فعالة لحياتك نفسها وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالك وأحلامك.

عندما وصف **والت ديزني** ديزني لاند، لم يكن يتحدث عن مدينة ألعاب، بل كان يصف مكانه السعيد، وكان حديثه شخصياً جداً معبّراً عن قيمه واحتياجاته والتوقعات والأحلام لديه.

أما **مارتن لوثر كنغ** فقد حوّل حلمه الشخصي إلى صوت جهوري أشعل حركة ذات هدف كبير.

ومثل **ديزني** و**كنغ** يجب أن تبدأ بنفسك.

والخلاصة فإن الوصول لرؤية جيدة تتطلب أن تكون أميناً جداً في فهمك لنفسك ومن تريد أن تكون.

كيف تفعل ذلك؟ هاك بعض أفكار **جونا بورداس** وهو أستاذ متمرس في مركز القيادة المبدعة في كلورادو سبرنغز ورئيس ومؤسس المعهد الوطني للقيادة لذوي الأصول الإسبانية وإليك خطواته التي يقترحها:

١) ابحث عن بيئة هادئة ومنعزلة وشاعرية تستطيع فيها البعد عن النشاطات اليومية، تتمكن فيها من التأمل الجاد، ويقترح **بورداس** مكان عبادة، شاطىء البحر أو متنزه أو في جلسة مريحة على كرسيك المفضل محاطاً بالنباتات والأصوات المهدئة واترك هاتفك الخلوي بعيداً.

٢) تأمل في طفولتك المبكرة وكيف شكلت حياتك، ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناتجة عن الطريقة التي تربيت بها.

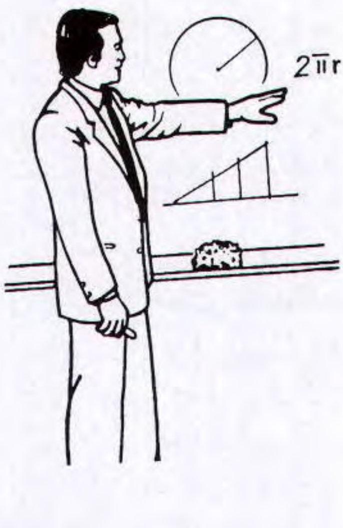
٣) فكّر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة.

صنّف هذه المهارات حسب نوعها كالفنية أو الذهنية أو الاتصالات وهكذا.

- ما هي المهارات والمواهب التي استمتعت باستعمالها؟
- في أي المجالات تفوقت؟ ما الذي كان سهلاً عليك؟

٤) فكّر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارات لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت ولكنك شعرت «بصحتها»، ماذا تخبرك هذه الفترات من الحدس والحس الداخلي والإدراك عن اهتماماتك الحقيقية؟

٥) اسأل نفسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ ما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟ ما الذي سأفعله إن بقي لي ستة أشهر لأعيشها؟ أو لو أنني أعيش بصحة جيدة لمائة عام؟



وأخيراً فيرى المؤلفون أن سبب نجاح كل من **كنغ وديزني وفورد وتشرتشل** وكل القادة العظماء في التاريخ أنهم عرفوا ذواتهم، وكان لديهم رؤية شخصية فعالة يستطيع الآخرون المشاركة بها، لقد عبّروا عما لم يستطع الآخرون التعبير عنه. وهذا هو ما يجب عليك عمله إذا كنت تودّ أن تقود.

الدور الثاني للقيادة
من مصدر أوامر
إلى راوي قصص

إن دور القيادة الثاني مشتق من الأول، حيث يجب على القادة أصحاب الرؤية أن يتصرفوا بطريقة مختلفة عن أصحاب الاستراتيجيات وعادة ما تطبق الاستراتيجية بواسطة القائد الذي يصدر سلسلة من الأوامر: اشتر هذا، بع ذاك، أضف هذا المنتج، اقطع ذلك، استثمر هنا، قلّل التمويل الموجه إلى تلك الوحدة، زد عدد الموظفين أو انهي وظائفهم... وكلها تعبّر عن إعطاء الأوامر.

يلفت المؤلفون النظر إلى أن تحقيق الرؤية يتطلب تصرفاً مغايراً من جهة القائد.

مارتن لوثر كنغ لم يصدر أمراً، وبعد ذلك فجأة تحقق حلمه، **وديزني** لم يجبر الآخرين على مشاركته في بناء «المكان السعيد».

بينما يمكن للاستراتيجيين أن يطلبوا ويأمروا، ينبغي لأصحاب الرؤى أن يثيروا مشاعر الآخرين ويلهبوا حماسهم، النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً ويصبح متمرساً في سرد القصص.

إن اصطلاح «حاكي القصة» من المحتمل أن يجلب إلى الأذهان الرسل عليهم السلام وهم يحدثون أتباعهم عن تاريخ الأمم السالفة أو الأجداد الرقيقين الذين يروون ويحيكون القصص التربوية أو المسلية أو الخيالية.

وأكثر من كتب حول أهمية دور القائد كـ «سارد للقصص» هو عالم النفس

هوارد غاردنر في كتابه «العقول القائدة» الصادر عام **١٩٩٥** وفيه يؤكد **غاردنر** على أن «مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة. . . هو الاتصال الفعّال من خلال الرواية الجيدة للقصة».

وفي دراسته للقادة المشهورين وحتى الأقل شهرة عبر التاريخ، وجد **غاردنر** أن كثيراً منهم تميزوا في فترة مبكرة من حياتهم بقدرتهم على سرد القصص ـ سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة ـ.

كيف تسرد القصة؟

طبعاً القصة القديمة التي تسرد بطريقة قديمة سوف لن تفيد، فسرد القائد للقصص فن، والقصص المسرودة بطريقة صحيحة يمكنها أن تحفز وتلهم، وتحرك الأتباع لدعم رؤية القائد.

أما سرد القصة بطريقة خاطئة فلن يؤدي سوى إلى الملل.

ويحدد المؤلفون وخصوصاً غاردنر بعض الاقتراحات حول نوعية القصص الصحيحة وطريقة سردها كذلك، فإليك بعض المبادىء الأساسية لفن سرد القصص.

أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان:

لاحظ **غاردنر** أنه منذ ولادة الإنسان يبدأ في البحث عن إجابات لعدد من الأسئلة الأساسية مثل: من أنا؟ من أين أتيت؟ لأي مجموعة أنتمي ولماذا؟ إلى أين تتجه حياتي؟ وما هي الأمور المهمة والجميلة في هذه الحياة؟

هذه أسئلة تتعلق بالهوية وأكثر القصص تأثيراً من بين تلك التي يسردها القادة هي التي تجيب على أسئلة تتعلق بالخيارات الشخصية أو الاجتماعية أو الأخلاقية التي تحير الإنسان.

وإذا رجعت إلى قراءة الرؤية المعبّر عنها بواسطة **ديزني** أو **تشرتشل** أو **كنغ** فسترى أنها كلها إجابات لعدد محدود من الأسئلة الأساسية حول الهوية.

أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد:

يجب على القادة أن يطبقوا ما يدعون إليه، وكلماتهم وأفعالهم يجب أن تتطابق.

يقارن **غاردنر** في كتابه بين ريتشارد نيكسون الداعية الكبير للقانون والنظام في نفس الوقت الذي مارس فيه أعمالاً غير قانونية مع مارتن لوثر كنغ صاحب الأفعال المنسجمة مع دعوته لأتباعه ليصمدوا في وجه الألم والإحباط.

قصة نيكسون وسمعته حطت من قدره، بينما كان كنغ معززاً بتصرفاته وتصرفات زملائه المقرَّبين.

كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة:

يقول غاردنر «**المستمعون ليسوا صفحة بيضاء تنتظر القصة الأولى أو القصة الأفضل لتطبع على وجهها النقي، بل على الأرجح يأتي المشاهدون مجهَّزين بالكثير من القصص التي رويت وأعيد روايتها لهم في البيت أو في المجتمع أو أماكن عملهم**».

يجب على القصة الجديدة أن تشق طريقها بين جموع القصص المنافسة والمزدحمة في أذهان المستمعين.

وإذا أريد لها أن تكسب النجاح، فإنه يجب على القصة الجديدة أن تشد انتباهنا وبعد ذلك تعطي أبعاداً جديدة حول من نحن وماذا نفعل وبماذا نؤمن؟

والقصة الجديدة عادة ما تواجه مقاومة عنيفة ويتمّ رفضها إذا ما كانت الهوية التي تعبّر عنها غريبة جداً.

ومن الناحية الأخرى، إذا بدت القصة مألوفة جداً، فإن تأثيرها سيكون ضئيلاً.

أفضل القصص ما خاطب عقولنا وكأننا أقل من خمس سنوات:

أول خمس سنوات من حياتنا، يكون أغلبنا مثل الإسفنج، نمتص أي شيء وكل شيء في جهد دؤوب للإجابة على الأسئلة المهمة حول الهوية، وعند عمر الخامسة نكون قد حددنا الكثير من فهمنا أو نظرتنا للحياة ومبادىء سلوكنا وأصول شخصيتنا.

وأخذنا نرى أنفسنا منتمين إلى بعض المجموعات، وغرباء من البعض الآخر. وبدأنا نتبنى اعتقادات ومواقف وقيم معيّنة ونرفض أخرى، وبدأت بعض التصرفات تبدو طبيعية تماماً لنا، والبعض الآخر يبدو غريباً تماماً.

القصص هي الأوعية التي من خلالها نحصل على إجابات لأسئلتنا حول الهوية، وحتى عند هذا العمر الصغير فإننا نؤلف أو نتقبل القصص البسيطة التي تحوي صراعاً حاداً بين قوى الخير والشر.

ويدعوها **غاردنر** بقصص حرب النجوم والتي تقوم فيها قوتان أو فردان (أ و ب) بمحاربة كل منهما الآخر (كما في فيلم حرب النجوم). وفي النهاية (أ) المعروف بالخير يفوز دائماً وحتى عندما ينتصر (ب) فإن انتصاره يكون

مؤقتاً. وفي معظم الحالات تقريباً يشعر الطفل بحب وانتماء إلى الأفراد والقوى من النوع (أ).

وعندما ننضج، فإننا نستطيع استيعاب قصص أكثر تعقيداً وبالرغم من ذلك فما زالت قصص الصراع بين الحق والباطل تستهوينا، والقادة الناجحون هم الذين يعرفون كيف يستغلون الرغبات لمثل هذه القصص (وخاصة عندما يتحدثون إلى أعداد كبيرة ومتنوعة من الناس)، ويشرح غاردنر ذلك بقوله «القائد الذي يستطيع أن يخاطب بشكل مباشر العقل (الذي لم يذهب للمدرسة) هو الذي ينجح عادة في إقناع المشاهدين بمزايا برنامجه أو سياسته أو خططه».

ويضرب مثلاً برونالد ريغان الذي كان أستاذاً في سرد القصص التي تناسب العقل ذا الأعوام الخمسة، ولعل هذا يفسر لنا أحد أسرار نجاحه.

شكل القصة مهم كمحتواها:

وختاماً يؤكد المؤلفون على القائد سارد القصص وأهمية تطوير طريقة إلقائهم للقصص، ويقترح **جاي كونجر** أن أفضل قائد سارد للقصص هو الذي «يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، يوجه حديثه كسمفونية ويستعمل طاقته الشخصية ليملأ الخطط التي يعرضها بالإثارة». ساردو القصص المتميزون هم الذين يقول المستمعون لهم بعد انتهاء حديثهم ما يلي: «استمتع بسماعه وحديثه مثير» أو «إنه يملأ القاعة بالأفكار والتحديات». . . أو «إنه جذاب وتشعر بقوة شخصية خلف أفكاره، ويحركك باتجاه أفكاره بقوة».

يقول المؤلفون إن القيادة لعبة لغوية إلى حد ما ويجب على اللاعبين اتقان أدوات علم الخطابة بما في ذلك استعمال المجاز والسجع والتكرار

واللحن والنغم والتوازن بما يستحوذ على انتباه المستمعين، ويلهب المشاعر بالقصص الفعالة التي تربط المستمع بالقائد سارد القصص، والقائد الفعال هو الذي يحسن رواية القصص التي تربط الناس بأهدافه ومبادئه.

الدور الثالث للقيادة
من باني أنظمة
إلى محرك التغيير والخادم

منذ بدايات القرن العشرين والمدراء الكبار يقومون بوضع أنظمة لقياس أداء المدراء والموظفين وتوصيف وظائفهم، وصممت هذه الأنظمة لإيجاد موظفين يؤدون أعمالهم وفق سياسة وطريقة الشركة، والهدف من ذلك إيجاد استقرار وانسجام.

كريستوفر بارتليت وسومنترا غوشال يصفان هذه المنظمة التقليدية بالتالي:

> من قمة الهرم يشرف القائد على النظام والترتيب والتناسق والانسجام ويحلل تفاصيل المهام في الشركة ومسؤولياتها، ومن القاع ينظر المدراء في الخطوط الأمامية للأعلى إلى كتيبة المتحكمين الذين ترهقهم طلباتهم وتستنزف معظم طاقاتهم ووقتهم. والنتيجة كما يصفها مدير جنرال الكتريك جاك ويلش.

«منظمة وجهها ناحية المدير ومؤخرتها تجاه العميل».

في مثل هذا البناء تتدفق المعلومات ورأس المال نحو القمة، حيث يصيغ المدراء القرارات ويوزعون الموارد ويضعون الأولويات ويحددون المسؤوليات.

المشكلة في مثل هذا النظام أنه يجزىء موارد الشركة، ويوجد قنوات اتصال عمودية تعزل وحدات العمل وتمنعهم من تكامل نقاط القوة لديهم مع الوحدات الأخرى، وإجمالاً تجعل الشركة أقل من قيمة مجموع

أجزائها، وتتركز اهتمامات الناس على تنفيذ الأوامر وأداء المهمات في توصيفهم الوظيفي فقط.

كتب **بارتليت وغوش**:

«الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة».

أما اليوم فمثل هذا النظام سيؤدي إلى كارثة، فعلى سبيل المثال يقول **جيمس شامبي** مؤلف كتاب «إعادة الهندسة الإدارية»:

في الجو القاسي الذي نبحر فيه اليوم... يجب أن يكون لديك ثقافة تشجيع الصفات الرائدة مثل المتابعة الدؤوب حتى (لا يزوغ منك العملاء) والإبداع (لتحقق الرغبات حتى التي ربما لا يعرف عملاؤنا أنهم يحتاجونها) (والعمل الجماعي السلس مع الاستقلالية الفردية (لتوافق معايير العملاء في تقييم الجودة) ولن تنفعك ثقافة الطاعة للتسلسل التنظيمي (حتماً ستفشل ولن يرحمك السوق).

القائد كمحرك للتغيير:

القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له، هؤلاء القادة لا يريدون ممن معهم أن يتحدوا الواقع المألوف ويشككون به.

يعطي القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية

والحواجز، فالقائد يعمل من أجل الأتباع وليس العكس.

القائد الخادم:

أعظم القادة يمكن أن يُرى كخادم لأنه هو كذلك فعلاً في حقيقة الأمر، القيادة تمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين.

أكد **غرين فيلد** مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب «القائد الخادم» على هذا المبدأ في عدد من كتاباته واقترح بعض الطرق الرئيسية التي يختلف بها القائد الخادم عن نظيره التقليدي ومنها:

- يسأل **القائد التقليدي** أتباعه أسئلة حول النتائج والعمليات والطرق والسلوك أسئلة مثل: هل فعلت هذا؟ وهل فعلت ذاك؟ ما حالة الأمر الفلاني؟ بينما **القائد الخادم** يسأل أسئلة تساعد في كشف ما الذي يستطيع عمله للمساعدة: كيف يمكن أن أساعدك؟ ما الذي تحتاجه مني؟ ماذا يمكن أن أوفره لك لتؤدي عملك بشكل أفضل؟
- يقيس **القائد التقليدي** الإنتاجية التنظيمية من خلال حساب إنتاج كل شخص في الساعة أو أي مؤشرات كمية أخرى، بينما يؤمن **القائد الخادم** أن أكثر منظمة إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطوع ويعمل فيها الجميع ما يرون أنه من الأشياء الصحيحة التي تزيد من الفعالية الإجمالية وفي الأوقات المناسبة لأنهم يفهمون ما يجب عمله، ويؤمنون أن هذه هي الأشياء الصحيحة الواجب عملها، ويأخذون الإجراء اللازم بدون أن ينتظروا الأوامر.

- يرى **القائد التقليدي** الناس على أنهم مورد هام، ويرى نفسه بصفته الرئيس، ويرى دوره كمولد أرباح لحاملي الأسهم، بينما يؤمن **القائد الخادم** أن «الناس يأتون أولاً» ويرى نفسه «الأول بين المتساوين» ويرى دوره بأنه «تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين».

- يرى العاملون **القائد التقليدي** بأنه المراقب الصارم المراعي لمصالحه الذاتية فقط، بينما يركز **القائد الخادم** على السلوك الأخلاقي ويعيش حياة متوازنة، ويصنف الموظفون **القائد الخادم** كشخص يثق بالآخرين ويقبل ويفتح للأفكار الجديدة المجال، وهو مرن وحكيم وبصير بالأمور وإيجابي ويمتلك روح المرح والقدرة على الضحك.

- يشجع **القائد التقليدي** المنافسة الداخلية بينما يؤمن **القائد الخادم** بأن «المنافسة يجب كبحها، إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل».

- ليس لدى **القائد التقليدي** وقت للناس، بينما يصنع **القائد الخادم** ويفرغ وقتاً من أجل الناس.

- يتوسط **القائد التقليدي** في حلّ النزاعات، بينما لا يقوم **القائد الخادم** فقط بالتوسط في النزاعات بل ينتبه للشخص الذي لم يتمّ الاستماع لوجهة نظره بسبب أسلوبه الاستفزازي.

- يحاول **القائد التقليدي** أن يجعل أتباعه يتبعون سياسات المنظمة ويعملوا بطريقتها، بينما **القائد الخادم** يندمج مع العاملين «للتأكد من

أن الأفكار الجيدة تظهر للعلن وتدرس بجدية حتى تظهر رؤية مشتركة لدى الجميع».

- يطلب **القادة التقليديون** الطاعة بينما يتعاطف **القائد الخادم** مع الشخص المقابل ويتقبله ولكنه يرفض أحياناً قبول جهد الشخص أو أدائه لأنه ليس جيداً بدرجة كافية... **القائد الخادم** لديه احترام كبير لذاته ويراعي الآخرين جداً ولكنه لا يدعهم يؤدون عملاً أقل من الممتاز، **القائد الخادم** هو الذي يقول «أنا أخولكم وأمنحكم السلطة من خلال حبي وصبري وحزمي، وأحبكم بدرجة لا أسمح لكم بعمل ما هو أقل من الممتاز، ولكني لا أكرهكم عليه: إني أدعوكم إليه».
- يعتقد **القائد التقليدي** أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج المالية الممتازة بينما يؤمن **القائد الخادم** أن النجاح النهائي للقيادة يكمن في إجابة الأسئلة «هل ينمو هؤلاء العاملين؟ هل صاروا أثناء عملهم أكثر صحة وحكمة وتحرراً واستقلالية واحتمالاً ليصبحوا هم أنفسهم خدماً؟».

وختاماً: يختلف **القائد الخادم** بشكل حادّ مع القادة الذين عرفهم معظمنا وهناك احتمال كبير أننا لم يكن لدينا قائد خادم أبداً كرئيس وبالتالي ليس لدينا تصوراً واضحاً لهذا النموذج.

تمرين هل أنت
قائـد تقليدي
أم قـائـد خـادم

الاسم: ________________

• ضع إشارة على اليمين أو اليسار في كل خانة حسب انطباق الصفة على الشخص المذكور أعلاه:

	القائد التقليدي	القائد الخادم	
☐	• يسأل عن النتائج والعمل مثل: هل فعلت كذا؟ ما حالة الأمر الفلاني؟	• يسأل كيف يستطيع أن يساعد مثل: ما الذي تحتاجه مني؟ ماذا يمكن أن أوفر لك لتؤدي عملك بشكل أفضل؟	☐
☐	• يقيس الإنتاجية التنظيمية بمقاييس كمية مثل إنتاجية الشخص في الساعة أو الربح مقسوماً على عدد الموظفين.	• يقيس الإنتاجية بكمية المبادرات المؤدية لتحسين الأداء بدون انتظار الأوامر.	☐
☐	• يرى العاملين معه على أنهم مورد هام للإنتاج.	• يؤمن أن الناس يأتون أولاً ويهتم بهم شخصياً.	☐
☐	• يرى نفسه أنه الرئيس.	• يرى نفسه (الأول بين متساوين).	☐
☐	• يرى دوره أنه المولد لأرباح حاملي الأسهم أو المالكين.	• يرى دوره بأنه (تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين).	☐

القائد التقليدي	القائد الخادم
• يراه العاملون بأنه المراقب الصارم المراعي لمصالحه ومصالح أصحاب الملك.	• يراه الآخرون شخصاً مرناً حكيماً مرحاً يثق بالآخرين منفتحاً للأفكار الجديدة.
• يشجع المنافسة الداخلية بين العاملين.	• يؤمن بضرورة كبح المنافسة واستبدالها بالتعاون والتكامل.
• ليس لديه وقت للناس.	• يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم حتى في أمورهم الشخصية.
• يتوسط لحلّ النزاعات بين الأطراف المختلفة.	• لا يكتفي بذلك بل ينتبه حتى للشخص الذي لم يتمّ الاستماع لوجهة نظره بسبب أسلوبه الاستفزازي.
• يحاول أن يجعل أصحابه يتبعون سياسة المنظمة ويعملوا بطريقتها.	• يندمج مع العاملين حتى يضمن مساندة الأفكار الجديدة وتحقيق رؤية مشتركة.
• يطلب من أتباعه «الطاعة».	• يتعاطف مع المتعاملين معه ولكنه لا يقبل منهم جهداً أقلّ من الممتاز.
• يعتقد أن النجاح النهائي هو النتائج المالية الممتازة.	• يؤمن أن النجاح النهائي يكمن في نمو العاملين شخصياً ومهنياً وحرية تصرفهم مما سينعكس عليهم وعلى العمل.

هل تستطيع أن تتعلم القيادة؟

عوامل مؤثرة في القدرة على القيادة:

يبدو أنه واضح جداً أنك تستطيع أن تتعلم كيف تقود. ولهذا نجد أن ثلاث أرباع الشركات الأمريكية ترسل أناساً لتعلم أصول القيادة سنوياً.

وجميع كليات إدارة الأعمال تقدم برنامجاً لتعليم نظرية القيادة. وبالإضافة لذلك فكل المؤلفين الكبار يدرسون نظريتهم الخاصة بهم في القيادة، وكثير منهم يدير مدرسة للقيادة من صنعي، طبعاً يمكنك أن تتعلم القيادة وإلا فلن تقوم الشركات بدفع كل هذه المبالغ الضخمة في فصول التدريب، ولن يقدم هؤلاء المفكرون الكثير من الدورات في القيادة ما لم تكن شيئاً يستطيع الجميع أن يتعلموه، وإذا ما سألت المفكرين ـ أولئك الأشخاص الذين يقومون بتدريس معظم دورات القيادة ـ إذا كانوا يعتقدون أن القيادة يمكن تعلمها، فإنك ستتلقى إجابة ممتعة سيقولون «نعم» وبعدها يراوغون بقولهم «ربما أو أحياناً»، وبينما يرى **وارين بينيس**:

«لأنك تستطيع تعليم القيادة... القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما».

فإن **بيتر دركر** يبيّن بوضوح أن: «**القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك أن تتعلمها**».

ما رأيك؟ هل نستطيع أن نتعلم لنصبح قادة أم لا؟ الجواب هو نعم ولا، نستطيع أن نتعلم الأساليب والمهارات وطرق التخاطب، ونحوها بسهولة وبزمن قصير، ونستطيع أن نتقن النظريات والاستراتيجيات والأساليب القيادية من خلال دورات قصيرة أو طويلة.

ولكن الذي لا نستطيع إحرازه بسهولة هو المشاعر وسرعة البديهة والعاطفة والرغبات، والاهتمام والتعاطف، والبهجة ونحوها من الأمور العاطفية التي تصنع القادة.

ويرى البعض أن دراسة القيادة باستطاعتها إظهارك كقائد أفضل ولكنها لا تجعلك قائداً إذا لم تكن قائداً سلفاً.

الفطرة والطفولة المبكرة:

يعتقد أغلب المفكِّرين أن قدراتك القيادية تكون أكثر احتمالاً إذا ما ولدت بقدر كاف من القدرات العقلية والجسدية ومررت بتجارب كافية في طفولتك مما أدى إلى أن تتوقد نار القيادة في داخلك، وهناك خلاف كبير حول تأثير الجينات على قدرات القيادة، فبعض المفكرين يعتقدون أن القيادة موروثة في حمض الـDNA في الجينات، والآخرون لا يوافقون على ذلك ولكن هناك جدل محدود واتفاق كبير حول أهمية الطفولة المبكرة.



يؤمن أغلب المفكرين أن ما حدث لك في سنوات عمرك الأولى هو الذي سيؤدي إلى الفرق الحقيقي، وأهم هذه التجارب المبكرة والتي يبدو أنها تصنع القادة هي تجارب النجاح أو الفشل، والتشجيع أو النقد، والاستكشاف والأدب ونحوها، فهي إما أن تساعدك في تطوير الشعور بالثقة بالنفس والرغبة للإنجاز أو العكس.

وليس بالضرورة أن تكون التجارب إيجابية فقد وجد دي فريز من خلال دراسته في عيادته الخاصة بدراسة القادة أن نسبة معتبرة منهم طوروا الرغبة للقيادة لأنهم مروا بعدد من الصدمات المبكرة، يقول دي فريز: «بسبب الصعوبات التي واجهوها فالكثير منهم يبدو وكأنه في مهمة ليبرهن أن العالم مخطىء، وليظهر للجميع أنه يستطيع الوصول لنتائج مميَّزة، ولديه رغبة قوية جداً لرفع الظلم الذي وقع عليه في فترات مبكرة من حياته».

التعليم:

يعتقد المفكرون أنك تحتاج للنوع الصحيح من التعليم لتتعلم كيف تقود، لاحظ أننا نتحدث عن التعليم، وليس التدريب. هناك اختلاف هام، كما يوضح العالم النفساني ريتشارد فارسون.

«التدريب... يؤدي إلى تطوير المهارات والأساليب... بينما التعليم، من الناحية الأخرى لا يؤدي إلى الأسلوب ولكن إلى المعلومات والمعرفة، واللذان إذا وقعا في الأيدي المناسبة يؤديان إلى التفهم أو حتى إلى الحكمة. والحكمة تؤدي إلى التواضع والشفقة والاحترام وهي صفات أساسية في القيادة الفعالة.

التدريب يجعل الناس متشابهين أكثر لأن الجميع يتعلمون نفس المهارات. بينما يميل التعليم (نظراً لاحتوائه على مقارنات لتجربة الشخص الذاتية مع المعلومات في ضوء مواجهة الأفكار) إلى جعل الناس مختلفين عن بعضهم البعض، ولذلك فالفائدة الأولى للتعليم هي أن المدير يصبح فريداً ومميزاً ومستقلاً».

يريد بعض المفكرين ممن يريد تعلم القيادة أن يحصلوا على تعليم يتجاوز المواضيع المعروفة مثل التسويق والتمويل وأنظمة المعلومات والتي تشكل الدورات الرئيسية لمعظم كليات إدارة الأعمال. ويتوسعون وينغمسون في الشعر والأدب، والفن والمسرح، والتاريخ، والفلسفة.

ويرى **جون غاردنر**: «أن الذين سيصبحون قادة يجب أن يتعرضوا إلى السلسلة الكاملة للعلوم والفنون من العلوم إلى الأدب ومن الرياضيات إلى التاريخ ويستقون من خلال الأدب والدين وعلم النفس وعلم الاجتماع والدراما وما شابهها الآمال والمخاوف والطموحات ومعضلات المجتمع ويفهموا قيم أسلافنا، ويقاتلوا من أجلها ويعرفوا من خلال التاريخ والسير الذاتية الحدود غير العادية للحياة الإنسانية».

التجربة:

يقرر المفكرون أنك تحتاج إلى خبرة القيادة خلال فترة مبكرة من حياتك العملية. وفي كتابه «قوة للتغيير» يكتب **جون كوتر**:

> «كان لدى القادة الذين قابلتهم بينما كانوا في العشرينات والثلاثينات من أعمارهم الفرص لتجربة القيادة عملياً، ليخاطروا، وليتعلموا من كلا النتيجتين النجاح والفشل».

هذه الخبرات تبدو أساسية في تنمية مجموعة كبيرة من مهارات القيادة ومبادئها. لأن الناس يتعلمون من خلالها صعوبة القيادة وأهميتها لتحقيق التغيير.

ويتعلمون من خلالها أن الأساليب والأدوات الجزئية للقيادة لا قيمة لها دون الفهم والوعي لمنهجية التغيير. وكذلك يتعرفون من خلال التجربة على نقاط ضعفهم وكذلك نقاط قوتهم المتعلقة بالقيادة.

ويؤكد **كيتس دي فريز** من خلال لقاءاته مع قادة الأعمال العالميين وكتب عنهم أنهم جميعاً مروا بخبرات مهنية مبكرة لتجربة القيادة. والدروس التي تعلموها عندما كانوا لوحدهم لم ينسوها أبداً وعلمتهم الخبرة بشكل عميق ماهية التحفيز، وصنع القرار وتولي المسؤولية.



الفشل:

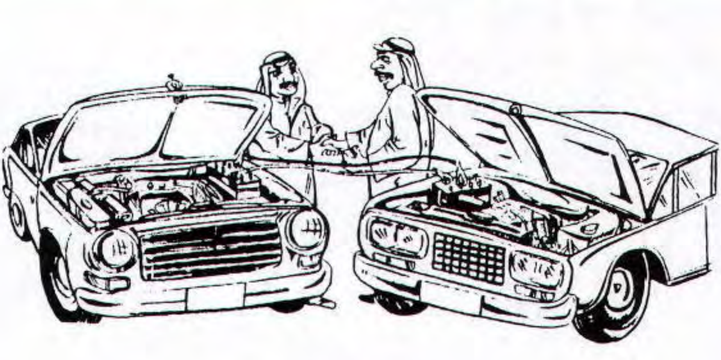
يتفق المفكرون جميعاً أن الفشل هو خبرة ضرورية ولا غنى عنها لك. ويبدو أن الفشل هو الشرارة التي تولد دروس القيادة المبكرة وتثبتها في أعماق وعيك.

وارين بينيس يستشهد بالمدراء الذين يعرفهم جيداً والذين شعروا أنهم تعلموا دروساً أعمق عندما أخطأوا وفشلوا ولم يصلوا إلى ما يريدون. وحسب تعبيره فإن المشاكل تشكل القادة كما تشكل عوامل لتعرية الجبال ويقول:

«التعامل مع رؤساء كانوا صعب المراس أو ناقصي الوضوح في الرؤية أو لديهم خلل في ممارسة معاني الفضيلة أو الذين واجهوا ظروفاً أقسى مما تحملوه، هذا التجارب هو الأساس في المنهج الدراسي للقيادة».

ويستشهد **بينيس** بـ «**مارغريت تاتشر**» القائلة:

«في تلك اللحظة التي شعرت فيها بالألم كما لو دخل الحديد في روحي شعرت بالقوة والإصرار الذي احتجت لهما لأصبح حقيقة قائدة من الطراز الأول».



التدريب الموجَّه:

وأخيراً، فإن تدريباً قليلاً موجهاً يمكنه المساهمة في صقل أسلوبك القيادي ولكن تذكر دوماً أن التدريب تبقى له حدود لا يمكنه تجاوزها في صنعه للقيادات.

قادة دورة قصيرة، أو حلقة دراسية في آخر الأسبوع أو ورشة عمل مع مستشارين أو التدريب القيادي في الغابات كما تفعل بعض الشركات التدريبية يمكن أن يساهم في صقل بعض المهارات اللازمة للقائد ولكنه لا يصنع القادة، وليس معنى ذلك أنهم لم يتعلموا بعض مهارات الاتصال أو العلاقات الإنسانية من مثل هذه الأنشطة، ولكنهم لم يصبحوا قادة خلالها فقط.

احذر من كتيبات التدريب اللامعة أو الإعلانات في مجلة الأعمال المفضلة لديك والتي تعدك بأن تحولك إلى تشرتشل آخر أو تصنع من موظفيك قادة في ثلاثة دروس سهلة مع ست أشرطة فيديو أو بعد محاضرة مؤثرة مدتها ساعة.

فهل يجب عليك إذاً أن تتجنب كل أنواع التدريب؟ كلا بالطبع، يمكن أن يكون التدريب ذا قيمة إذا ما كان يهدف لتنمية خبرات أو مهارات محددة، وعلى سبيل المثال: فقد تودّ أن تأخذ دورات في الكتابة أو التحدث لتعزز قدرتك على سرد القصة، ولكن لا تتوقع أن فترة تدريب واحدة أو حتى مائة فترة قادرة على جعلك قائداً إذا لم تكن قائداً سلفاً، يمكن للتدريب أن يلمع ويصقل قدرات القيادة لديك، ولكنه لا يبني أساس القيادة الذي يتأصل في فترة مبكرة جداً من حياة الإنسان.

القيـــــادة
تتعلـق بـك
جميعــك

وتلخيصاً لكل ما سبق فإن كل المفكّرين والمؤلفين مهما كانت أطروحاتهم وكل التدريب بكل وعوده لا يستطيعون أن يصنعوا منك قائداً، القادة لا يولدون قادة كاملين، ولا يتمّ إعدادهم كالقهوة الجاهزة ولكنهم يتخمرون ببطء، إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل ما يلي:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

أما إذا كنت فاقداً لبعض خبرات الطفولة المبكرة، أو لم تتخصص في أحد العلوم أو الفنون، أو كان التدريب الذي تلقيته غير متفق فلا تفقد الأمل ولا يعني بالضرورة أنك لن تكون قادراً على أن تقود، عندما ننظر إلى القيادة فإن شخصيتك بتكاملها هي المهمة وليس أجزاءاً منها.

ختـــامـــاً

نرجو أن تكونوا استفدتم واستمتعتم مع هذه السياحة الذهنية في عالم القيادة في القرن الحادي والعشرين، وأن تكون هذه السياحة دافعاً لكم للانطلاق في اكتساب ما يمكن تعلمه من أمر القيادة، كما نرجو ألا تكون اختلافات علماء القيادة قد شتت أذهانكم فهي نموذج على جهود البشر والتي من شأنها أن تدل على اختلافهم.

ولعل سائل يسأل: أين موضع القيادة من وجهة النظر الإسلامية في ظل هذا الطرح؟ فنقول أولاً: أن هذا الجهد البشري الكبير لا يخلو من اتفاق مع وجهة النظر الإسلامية في كثير من جوانبه والحكمة ضالة المؤمن أنّى وجدها فهو أحق الناس بها.

وثانياً: فلعل هذا الجهد يكون حافزاً للمفكرين المسلمين المتخصّصين في جوانب الإدارة على الاستفادة منه لتطوير الطرح الحديث للنظرية الإسلامية حول القيادة.

ولا شك أن المتأمل في سيرة المصطفى ﷺ سيجد النموذج الأسمى للبشر في كل مجال، وفي مجال القيادة كذلك فقد أعطانا نموذجاً فريداً في القيادة السياسية والعسكرية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والقضائية والزوجية والعلمية والعملية وفي كل جوانب الحياة، ونحتاج اليوم إلى الطرح العلمي والصياغة الحديثة لنعرض هذه الكنوز الموجودة في السيرة الشريفة وسير الخلفاء الراشدين والصحابة الكرام رضي الله تعالى عنهم والسلف الصالح رحمهم الله تعالى.

نحن نحتاج إلى صياغة حديثة لهذه الكنوز لنعرضها للعالم المتخبط الذي لا يفتأ يصدر النظرية ثم ينقضها بعد سنين قليلة لأنه بنى بنيانه على شفا جرف هاو.

نحن نطمح أن نرى قريباً هذا الأساس المتين من التقوى وقد قامت عليه نظرية حديثة وأصيلة في نفس الوقت في الإدارة والقيادة، ونسأل الله تعالى أن يكون جهدنا هذا لبنة في هذا الاتجاه فإن أصبنا فمن الرحمٰن سبحانه وإن أسأنا فمن أنفسنا وتقصيرنا وغفر الله لنا وتقبل منا ومنكم.

أهم المراجع

- Albercht, Kral. «The Northbound Train: Finding the purpose, Setting the direction, Shaping the Destiny of Your Organization». New York: AMACOM 1994.
- Bennis, Warren. «The leader as Storyteller». Harvard Business Review (January - February 1996): 154 - 160.
- Bennis, Warren. «Lessons in Leadership From Superconsultant Warren Bennis». Bottom Line Personal (July 1, 1996): 13 - 14.
- Bennis, Warren. «On Becoming A Leader». New York: Addison-Wesley, 1989.
- Bennis, Warren, and Burt Nanus. «Leaders: The Strategies for Taking Charge». Harber Business. 1997.
- Bennis, Warren, and Robert Townsend. «Reinventing Leadership: Strategies To Empower The Organization». New York: William Morrow, 1995.
- Blank, Warren. «The Nine Natural Laws Of Leadership». New York: AMACOM, 1995.
- Boyett, Joseph, and Jimmie Boyett. «The Guru Guide». John Wiley & Sons, 1998.
- Conger, Jay A. «The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership». San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Covey, Stephen R. «Principle-Centered Leadership». New York: Summit Books, 1981.
- Covey, Stephen. «The Seven Habits of Highly Effective People». New York: Simon & Schuster, 1989.
- De Pree, Max. «Leadership Is An Art». New York: Doubleday, 1989.
- De Pree, Max. «Leadership Jazz». New York: Doubleday, 1992.
- Drucker, Peter. «Managine in a Time of Great Change». New York: Truman Talley Books / Dutton, 1995.
- Fraker, Anne T. and Robert K. Greenleaf. «Business Ethics: There is No Code». «In Reflections on Leadership», ed. Larry C. Spears, 37 - 48. New York: John Wiley & Sons, 1995.

- Gardner, Howard. «Leading Minds: An Anatomy of Leadership». New York: Basic Books, 1995.
- Gardner, John. «On Leadership». New York: Free Press, 1990.
- Greenleaf, Robert K. «Life's Choices and Markers». In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears. 17 - 21. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- Huey, John. «The Leadership Industry». Fortune (February 21, 1994): 54 - 50.
- Katzenbach. Jon R. Frederlek Beckem, Steven Dichter, Mare Feigen, Christopher Gagnon, Quentin Hope and Timerny Ling. «Real Change Leaders». New York: Times Business, 1995.
- Kotter, John P.A. «Force for Grange». New York: Free Press, 1990.
- Kotter, John P.A. «The Leadership Factor». New York: Free Press, 1988.
- Kotter, John. «Leading Change». Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Lopez, Isabel O. «Becoming a Servant-Leader: The Personal Development Path». In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears, 149 - 160. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- McGee-Cooper, Ann, and Duane Trammell. «Servant-Leadership: Is There Really Time for it?». In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears, 113 - 120. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- Nanus, Burt. «The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in A Turbulent World». Chicago: Contemporary Books, 1989.
- Nanus, Burt. «Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization». San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- O'Toole, James. «Leadership: The One Thing Missing». «Across the Board» (September 1995): 21 - 26.
- O'Toole, James. «Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership». New York: Ballantine Books, 1996.
- Rieser, Carl. «Claiming Servant-Leadership As Your Heritage». In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears, 49 - 60. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- Rifkin, Glenn. «Leadership: Can It Be Learned?». Forbes ASAP (April 8, 1996): 100 - 112.